



**Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ
ΕΛ.ΤΑ.**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ : ΑΡΙΔΑΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΜΠΙΤΧΑΒΑ ΑΜΑΛΙΑ

ΠΡΕΒΕΖΑ, 2011

Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή

Τόπος, Ημερομηνία

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

2.

3.

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	2
ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	2
1.1 Η Ελληνική ταχυδρομική αγορά.....	2
1.2 Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.).....	4
1.3 Καθολική Υπηρεσία και Ταχυμεταφορές.....	5
1.4 Νομοθετικό πλαίσιο ταχυδρομικής αγοράς.....	5
1.5 Συνθήκες ταχυδρομικής αγοράς	7
1.6 Ποσοτικά Στοιχεία του Κλάδου.....	9
1.7 Τάσεις της αγοράς.....	17
1.8 Ανθρώπινο δυναμικό.....	18
1.9 Μεταφορικά μέσα	21
1.10 Κτιριακές υποδομές.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	23
TAXYMETAFOPES EΛ.TA.- ΠPOΦIΛ TΗΣ ETAIPEIΔΣ.....	23
2.1 Η Εταιρεία	23
2.1.1 ΟΡΑΜΑ	24
2.1.2 ΣΤΟΧΟΙ.....	24
2.2 Υπηρεσίες	25
2.2.1 ΠΟΡΤΑ-ΠΟΡΤΑ	25
2.2.2 EXPRESS MAIL SERVICE (EMS)	26
2.2.3 SPECIAL PRIORITY MAIL (SPM).....	27
2.2.4 ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΝΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ.....	28
2.3 Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. και ολυμπιακοί αγώνες ΑΘΗΝΑ 2004	28
2.4 Δίκτυο.....	30
2.5 Οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.	30
2.6 Ανάλυση των αριθμοδεικτών της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.....	32
2.6.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (Return on net worth) 33	
2.6.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ Ή ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	34
2.6.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ Ή ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (Net profit margin)	35
2.6.4 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (Owner’s equity turnover ratio)	37
2.6.5 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	39
2.6.6 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ...	40
2.6.7 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ Ή ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΕΩΣ (Current ratio)	41
2.6.8 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	42

2.6.9 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΣΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	44
2.6.10 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΣΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΤΩΝ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	47
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	47
3.1 Εσωτερικό Περιβάλλον	47
3.1.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	47
3.1.2 ΥΠΟΔΟΜΕΣ	48
3.1.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	51
3.1.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (Ε.Κ.Ε.)	52
3.2 Εξωτερικό περιβάλλον	53
3.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	53
3.2.1.1 Πολιτικοί Παράγοντες	53
3.2.1.2 Κοινωνικοί Παράγοντες.....	55
3.2.1.3 Τεχνολογικοί Παράγοντες.....	55
3.2.1.4 Οικονομικοί Παράγοντες.....	56
3.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	57
3.2.2.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο	57
3.2.2.2 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες	63
3.2.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	64
3.2.2.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.....	66
3.2.2.5 Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	71
S.W.O.T. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΙΣ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΕΛ.ΤΑ.....	71
4.1 Ανάλυση Δυνάμεων- Αδυναμιών- Ευκαιριών- Απειλών (S.W.O.T. analysis)	71
4.2 S.W.O.T. ανάλυση στην εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ	72
4.2.1 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	73
4.2.2 ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	74
4.2.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	75
4.2.4 ΑΠΕΙΛΕΣ	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	79
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	79
5.1 Στρατηγικές επιλογές	79
5.2 Προτάσεις	80
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	1
Οικονομικά Στοιχεία της Εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για τα έτη 2009, 2010.....	1
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	2
Απελευθέρωση της Αγοράς των Ταχυδρομικών Υπηρεσιών - Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2008/6/ΕΚ.....	2

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει σαν στόχο να προσφέρει ολοκληρωμένη και σε βάθος ενημέρωση στα θέματα που αφορούν στον κλάδο των ταχυμεταφορών καθώς και πιο ειδικά, στην εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφέρουμε ότι εν μέσω παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, ο κλάδος των ταχυμεταφορών στην Ελλάδα συνεχίζει να αναπτύσσεται, έστω και αν οι ρυθμοί ανάπτυξης είναι μειωμένοι σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια.

Αυτή η ανάπτυξη οφείλεται, στον στρατηγικό προγραμματισμό των επιχειρήσεων, που αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια των στελεχών στην προσπάθειά τους να οργανώσουν τις επιχειρήσεις τους, με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι ικανές να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και να είναι κερδοφόρες. Για αυτό το λόγο, έχουν αναπτυχθεί διάφοροι τρόποι ανάλυσης, με στόχο τη σωστή εκτίμηση της τρέχουσας κατάστασης και τη δημιουργία μιας σωστής μελλοντικής στρατηγικής για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων και γενικότερα την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Εδώ, σκοπός μας είναι να αναλύσουμε σε βάθος την εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. και πιο συγκεκριμένα θα παρουσιαστούν αναλύσεις όπως, των αριθμοδεικτών της εταιρείας, του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπου περιλαμβάνει οτιδήποτε υπάρχει και γίνεται μέσα στην επιχείρηση και του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπου θα ακολουθήσουν πιο ειδικές αναλύσεις, όπως η ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Michael Porter καθώς και η ανάλυση P.E.S.T. Στη συνέχεια, θα χρησιμοποιήσουμε τη S.W.O.T. ανάλυση προσπαθώντας να εντοπίσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που τις παρουσιάζονται. Μετά την ολοκλήρωση της S.W.O.T. ανάλυσης θα ακολουθήσουν προτάσεις στρατηγικών κινήσεων με στόχο να περιοριστούν τα αδύνατα σημεία και να τονιστούν τα δυνατά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

1.1 Η Ελληνική ταχυδρομική αγορά

Στην Ελλάδα, οι ταχυδρομικές υπηρεσίες προσφέρονται από το Φορέα Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας (Φ.Π.Κ.Υ.) και από ιδιωτικές ταχυδρομικές επιχειρήσεις που είναι εγγεγραμμένες στο μητρώο ταχυδρομικών επιχειρήσεων που τηρεί η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.). Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην εν λόγω αγορά υπό καθεστώς ειδικής ή γενικής άδειας παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, σύμφωνα με τους κανονισμούς που έχει εκδώσει η Ε.Ε.Τ.Τ. Πιο συγκεκριμένα, στο καθεστώς της ειδικής άδειας υπάγεται κάθε είδους δραστηριότητα ταχυδρομικών υπηρεσιών που εμπίπτει στο πεδίο της καθολικής υπηρεσίας και, ειδικότερα, αφορά στην περισυλλογή, διαλογή, μεταφορά και διανομή αντικειμένων αλληλογραφίας έως 2 κιλά (πλην των αποκλειστικών δικαιωμάτων του ΕΛ.ΤΑ.), εφημερίδων μέχρι 2 κιλά, βιβλίων, καταλόγων, περιοδικών μέχρι 2 κιλά, δεμάτων μέχρι 20 κιλά και διαφημιστικών αντικειμένων με ονοματεπώνυμο παραλήπτη (πλην των αποκλειστικών δικαιωμάτων του ΕΛ.ΤΑ.). Ενώ αντίθετα, στο καθεστώς της γενικής άδειας υπάγεται, κάθε είδους δραστηριότητα ταχυδρομικών υπηρεσιών που αφορά σε ειδική επείγουσα διαβίβαση αντικειμένων ταχυμεταφορών, διακίνηση διαφημιστικών αντικειμένων χωρίς διεύθυνση παραλήπτη εντός φακέλου ή παρόμοιας συσκευασίας, προετοιμασία ταχυδρομικών αντικειμένων και ανταλλαγή εγγράφων.

Η Ελληνική ταχυδρομική αγορά συγκροτείται από δύο κύριους τομείς. Ο πρώτος είναι ο τομέας καθολικής υπηρεσίας, όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις που κατέχουν ειδική άδεια παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και ο Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας που βάσει του νόμου είναι τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛ.ΤΑ.). Σ' αυτόν τον τομέα, ο Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο τόσο επί των συνολικών αντικειμένων όσο και επί των αντίστοιχων εσόδων, διακινώντας ποσοστό 99% των ταχυδρομικών αντικειμένων και εισπράττοντας αντίστοιχο ποσοστό των εσόδων. Το

υπόλοιπο 1% διακινείται από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα υπό καθεστώς ειδικής άδειας. Και ο δεύτερος, είναι ο τομέας των ταχυμεταφορών, όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις που κατέχουν γενική άδεια παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών. Σ' αυτόν τον τομέα οι συνθήκες διαφέρουν, καθώς δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων. Το μεγαλύτερο μερίδιο των συνολικών αντικειμένων και των αντίστοιχων εσόδων συγκεντρώνεται συνήθως σε μικρό αριθμό μεγάλων επιχειρήσεων ταχυμεταφορών. Από μελέτες που έχουν διεξαχθεί από την Ε.Ε.Τ.Τ., έχει διαπιστωθεί ότι, οι επιχειρήσεις που δηλώνουν έσοδα από διακίνηση ταχυδρομικών αντικειμένων υψηλότερα από 5 εκ. ευρώ είναι 8. Πιο αναλυτικά, θα ασχοληθούμε στο τρίτο κεφάλαιο. Αυτές οι επιχειρήσεις υπολογίζεται ότι κατά το 2010 διακίνησαν περίπου 88% των συνολικών ταχυδρομικών αντικειμένων της αγοράς ταχυμεταφορών, εισπράττοντας αντίστοιχο ποσοστό επί των συνολικών εσόδων.

Στις 31/12/2010 οι επιχειρήσεις που ήταν εγγεγραμμένες στο Μητρώο Ταχυδρομικών Επιχειρήσεων της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, ανέρχονταν σε 497. Από αυτές, 491 κατέχουν γενική άδεια παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, 5 επιχειρήσεις κατέχουν ειδική άδεια παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και 1 επιχείρηση είναι ο Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας. Η ελληνική ταχυδρομική αγορά απεικονίζεται στο σύνολό της στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1.1: Η ελληνική ταχυδρομική αγορά.

Αριθμός Ταχυδρομικών Επιχειρήσεων	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<u>Τομέας Ταχυμεταφορών</u>	301	341	377	409	461	491
<u>Τομέας Καθολικής Υπηρεσίας:</u>						
1) ΦΠΚΥ (ΕΛΤΑ)	1	1	1	1	1	1
2) Επιχειρήσεις με ειδική άδεια	5	5	5	5	5	5
Σύνολο επιχειρήσεων ταχυδρομικής αγοράς	307	347	383	415	467	497

Πηγή: Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, <http://www.eett.gr>.

1.2 Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.)

Η Ε.Ε.Τ.Τ. είναι μια ανεξάρτητη αρχή η οποία αποτελεί το ρυθμιστικό φορέα που ελέγχει, ρυθμίζει και εποπτεύει:

- την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και διαδικτύου,
- την ταχυδρομική αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ταχυμεταφοράς.

Επιπλέον, είναι η αρμόδια αρχή για την αδειοδότηση των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο των ταχυδρομικών υπηρεσιών. Υπό αυτό το πρίσμα, τηρεί το Μητρώο των ταχυδρομικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα με πλήρη στοιχεία αυτών και των δικτύων τους.

Στις ρυθμιστικές αρμοδιότητες της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων εμπίπτουν επίσης, η έκδοση κανονιστικών πράξεων ή η εισήγησή τους στο Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών (Υ.Μ.Ε.), καθώς και η συγκέντρωση και παρακολούθηση στοιχείων της ελληνικής και διεθνούς αγοράς. Επίσης, η Ε.Ε.Τ.Τ. κάθε χρόνο εκπονεί μελέτη για την ταχυδρομική αγορά, που αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την εκτίμηση των τάσεων, την παρακολούθηση στοιχείων, όπως είναι οι όγκοι, τα έσοδα και οι υποδομές των ταχυδρομικών επιχειρήσεων, καθώς επίσης και για την καταγραφή των τρόπων επίλυσης διαφορών μεταξύ εταιρειών και καταναλωτών.

Επιπλέον, για την ύπαρξη και διασφάλιση ενός υγιούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ώστε να ωφελούνται οι καταναλωτές, η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων ελέγχει και εποπτεύει:

- την ποιότητα παροχής της Καθολικής Υπηρεσίας,
- εγκρίνει το κοστολογικό σύστημα του Φορέα Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας που είναι τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛ.ΤΑ.) και παρακολουθεί την ορθή τήρησή του,
- ελέγχει την τήρηση των κανόνων του ανταγωνισμού και τη συμμόρφωση των παροχών ταχυδρομικών υπηρεσιών προς τους όρους αδειοδότησής τους.

Ειδικότερα η Ε.Ε.Τ.Τ. διενεργεί τακτικούς και έκτακτους ελέγχους σε ταχυδρομικές επιχειρήσεις που αποσκοπούν αφενός στη διαπίστωση τυχόν πλημμελούς παροχής

ταχυδρομικών υπηρεσιών και αφετέρου στον εντοπισμό άσκησης παράνομης δραστηριότητας.

1.3 Καθολική Υπηρεσία και Ταχυμεταφορές

Η Καθολική Υπηρεσία (Κ.Υ.) αφορά στις κλασικές ταχυδρομικές υπηρεσίες που όπως είναι γνωστό προσφέρεται στους καταναλωτές από τα Ελληνικά Ταχυδρομεία. Η Καθολική Υπηρεσία εξασφαλίζει την παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών σε όλους τους κατοίκους της χώρας, ακόμα και στο πιο απομακρυσμένο χωριό της Ελλάδας και χωρίς εξαιρέσεις και διακρίσεις, σε σταθερή βάση, προσιτή τιμή και καθορισμένη ποιότητα.

Οι ταχυμεταφορές (κούριερ) αφορούν στην ειδική επείγουσα διαβίβαση ταχυδρομικών αντικειμένων (φάκελοι, δέματα κ.λπ.) τα οποία παρακολουθούνται σε όλα τα στάδια της διακίνησής τους και παραδίδονται από αδειοδοτημένες εταιρείες, υπό καθεστώς ελεύθερου ανταγωνισμού.

1.4 Νομοθετικό πλαίσιο ταχυδρομικής αγοράς

Η ελληνική αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών είναι μερικώς απελευθερωμένη. Έτσι, η μεν καθολική υπηρεσία αποτελεί μονοπώλιο του εθνικού ταχυδρομικού φορέα ΕΛ.ΤΑ., ενώ η παροχή υπηρεσιών ταχυμεταφορών είναι απελευθερωμένη και λειτουργεί στο πλαίσιο των κανόνων της ελεύθερης αγοράς. Αυτό αποτελεί και απόρροια της ντιρεκτίβας της Ευρωπαϊκής Ένωσης του Δεκεμβρίου του 1997 (οδηγία 97/67/EK), σύμφωνα με την οποία απελευθερώνεται, όσον αφορά στα γράμματα εσωτερικού, ό,τι ζυγίζει πάνω από 50 γραμμάρια και ό,τι έχει τιμή πάνω από 2,5 φορές τη βασική τιμή ενός απλού γράμματος 20 γραμμαρίων. Ακολουθεί σχηματική απεικόνιση του ελληνικού ταχυδρομικού κλάδου και των τμημάτων της αγοράς όπου δραστηριοποιούνται οι ταχυδρομικές επιχειρήσεις (βλ. σχήμα 1.1).



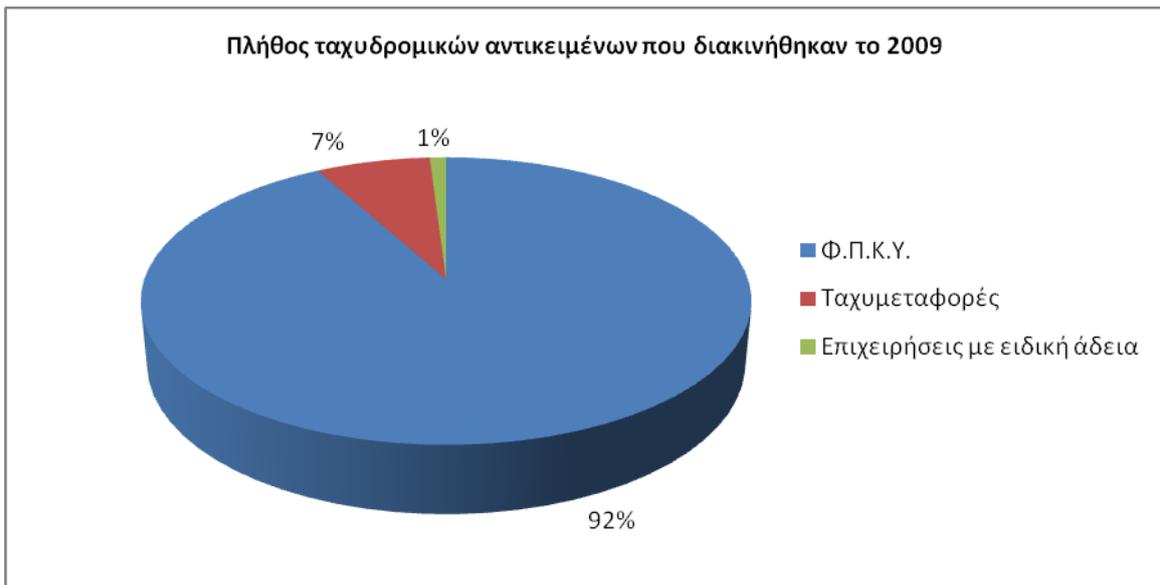
Σχήμα 1.1: Η απεικόνιση του ελληνικού ταχυδρομικού κλάδου (Ε.Ε.Τ.Τ.)

Σύμφωνα με αυτήν την οδηγία, μπαίνουν και οι βάσεις για το σταδιακό και ελεγχόμενο άνοιγμα της αγοράς, που συνεπάγεται και με την κατάργηση του αποκλειστικού τομέα. Αυτό θα γίνει τον Ιανουάριο του 2002, με την έκδοση της σχετικής οδηγίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Οδηγία 2002/39/EK), και στη συνέχεια με την οδηγία του Φεβρουαρίου του 2008 (οδηγία 2008/6/EK), που αφορούν στην τροποποίηση της προηγούμενης οδηγίας 97/67/EK περί κατάργησης του αποκλειστικού τομέα. Κατάργηση που κυριολεκτικά ισοδυναμεί με επανάσταση στις ταχυδρομικές υπηρεσίες και ο Φ.Π.Κ.Υ. καθίσταται ένας σχεδόν ισότιμος με τους υπόλοιπους φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών παίκτης στην αγορά των ταχυδρομείων. Βέβαια, ακόμα και με αυτήν την οδηγία, ο Φ.Π.Κ.Υ. εξακολουθεί να κατέχει θέση «πρώτου μεταξύ ίσων». Η προθεσμία για την ενσωμάτωση της οδηγίας είναι η 31^η Δεκεμβρίου του 2010, ωστόσο, η Ελλάδα, έχει χρησιμοποιήσει το δικαίωμα παράτασης μαζί με άλλα 10 κράτη-μέλη (Τσεχία, Κύπρος, Λετονία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Ουγγαρία, Πολωνία, Ρουμανία, και Σλοβακία) και το καθεστώς πλήρους απελευθέρωσης θα ισχύσει από την 1^η Ιανουαρίου του 2013, ενώ θα διατηρηθεί σε ισχύ, για το μεταβατικό χρονικό διάστημα, ο αποκλειστικός τομέας. Αιτιολογική βάση για την εξαίρεση αυτή, αποτελεί, αφενός μεν, η είσοδος κάποιων νέων

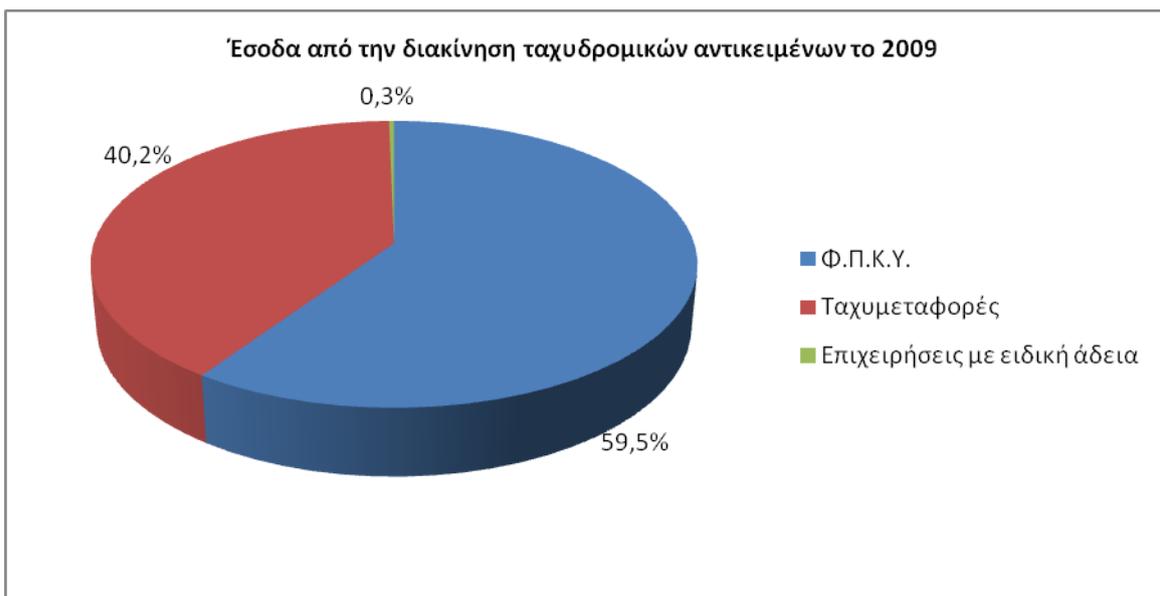
χωρών στην Ε.Ε. και την, κατά συνέπεια, ενδεχόμενη αδυναμία τους να προσαρμοστούν σε μεταγενέστερο στάδιο των ταχυδρομικών μεταρρυθμίσεων και αφετέρου, τα ειδικά χαρακτηριστικά ορισμένων κρατών-μελών, όπως ο μικρός πληθυσμός καθώς και οι ιδιάζουσες γεωγραφικές συνθήκες: το περιορισμένο γεωγραφικό μέγεθος, η ιδιαίτερα δύσκολη τοπογραφία, ο μεγάλος αριθμός νησιών, περίπτωση η οποία αφορά και την Ελλάδα.



Ο Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας (ΕΛΠΑ) υπολογίζεται ότι και το 2009, κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο, τόσο επί των συνολικών αντικειμένων που διακινήθηκαν, όσο και επί των αντίστοιχων εσόδων. Όσον αφορά στα συνολικά αντικείμενα που διακινήθηκαν, εκτιμάται ότι αγγίζει ποσοστό 92%, ενώ το υπόλοιπο 8%, διακινήθηκε από ιδιωτικές ταχυδρομικές επιχειρήσεις, κατόχους ειδικής και γενικής άδειας. Από την πλευρά των εσόδων, η εικόνα είναι διαφορετική, καθώς ο Φ.Π.Κ.Υ. εισπράττει 59% των συνολικών εσόδων, ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ειδικής ή γενικής άδειας μοιράζονται το υπόλοιπο 41% και το μεγαλύτερο κομμάτι αφορά στις επιχειρήσεις ταχυμεταφορών. Η διακύμανση τιμών των προσφερόμενων υπηρεσιών φαίνεται μεγάλη, αλλά είναι αναμενόμενη, καθώς στον τομέα των ταχυμεταφορών παρέχονται υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας λόγω του χαρακτήρα επείγουσας διαβίβασης των ταχυδρομικών αντικειμένων, τα οποία απαιτείται να παρακολουθούνται σε όλα τα στάδια της διακίνησής τους από το ειδικό σύστημα παρακολούθησης και εντοπισμού. Ακολουθεί διάγραμμα που αφορά στο πλήθος των αντικειμένων που διακινήθηκαν καθώς και των εσόδων για το έτος 2009.



Διάγραμμα 1.3: Πλήθος ταχυδρομικών αντικειμένων που διακινήθηκαν το 2009 (Ε.Ε.Τ.Τ.).



Διάγραμμα 1.4: Έσοδα από τη διακίνηση ταχυδρομικών αντικειμένων το 2009 (Ε.Ε.Τ.Τ.).

1.6 Ποσοτικά Στοιχεία του Κλάδου

Η ελληνική ταχυδρομική αγορά κατά το 2009 παρουσίασε μείωση εσόδων κατά 1,3% σε σχέση με το 2008, καθώς τα συνολικά έσοδα διαμορφώθηκαν σε 743 εκατομμύρια ευρώ,

έναντι 753 εκατομμύρια ευρώ. Όσον αφορά στη διακίνηση ταχυδρομικών αντικειμένων, και εδώ σημειώθηκε μείωση κατά 6,2% σε σχέση με το 2008, καθώς το 2009 διακινήθηκαν στην αγορά 728 εκατομμύρια αντικείμενα, έναντι 777 εκατομμύρια, το 2008. Στην συνέχεια, ακολουθούν πίνακες και διαγράμματα που απεικονίζουν τα έσοδα της ταχυδρομικής αγοράς καθώς και τον όγκο των διακινούμενων αντικειμένων την τελευταία πενταετία.

Πίνακας 1.2: Έσοδα ταχυδρομικής αγοράς.

Έσοδα σε ευρώ	2005	2006	2007	2008	2009	2009/2008
Τομέας Καθολικής Υπηρεσίας	387.581,925	419.088,016	435.581,237	453.139,150	451.179,897	-0,4%
Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας	387.581,925	416.241,268	432.940,435	450.286,543	448.630,625	-0,4%
Επιχειρήσεις με Ειδική άδεια	M/Δ	2.846,748	2.640,802	2.852,607	2.549,272	-10,6%
Τομέας Ταχυμεταφορών	243.013,704	263.270,069	281.310,098	299.431,578	291.907,160	-2,5%
Σύνολο	630.595,629	682.358,085	716.891,533	752.570,727	743.087,057	-1,3%
Ετήσιος ρυθμός μεταβολής	6%	8,2%	5,1%	5%	-1,3%	

Πηγή: E.E.T.T., <http://www.eett.gr>

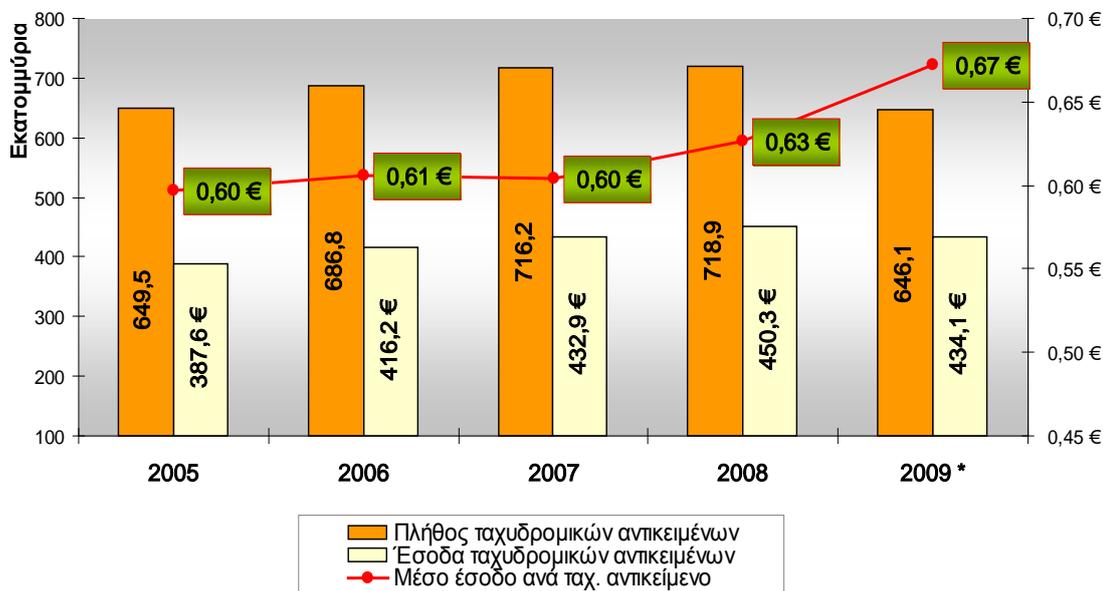
Πίνακας 1.3: Όγκος αντικειμένων ταχυδρομικής αγοράς.

Ταχυδρομικά αντικείμενα	2005	2006	2007	2008	2009	2009/2008
Τομέας Καθολικής	649.475,889	693.606,224	723.045,301	726.188,933	678.379,349	-6,6%

Υπηρεσίας						
Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας	649.475,889	686.782,500	716.220,900	718.858,100	671.668,468	-6,6%
Επιχειρήσεις με Ειδική άδεια	M/Δ	6.823,724	6.824,401	7.330,833	6.710,881	-8,5%
Τομέας Ταχυμεταφορών	39.156,615	45.034,437	46.470,205	50.650,921	49.986,523	-1,3%
Σύνολο	688.632,504	738.640,661	769.515,506	776.839,854	728.365,872	-6,2%
Ετήσιος ρυθμός μεταβολής	2%	7,3%	4,2%	1%	-6,2%	

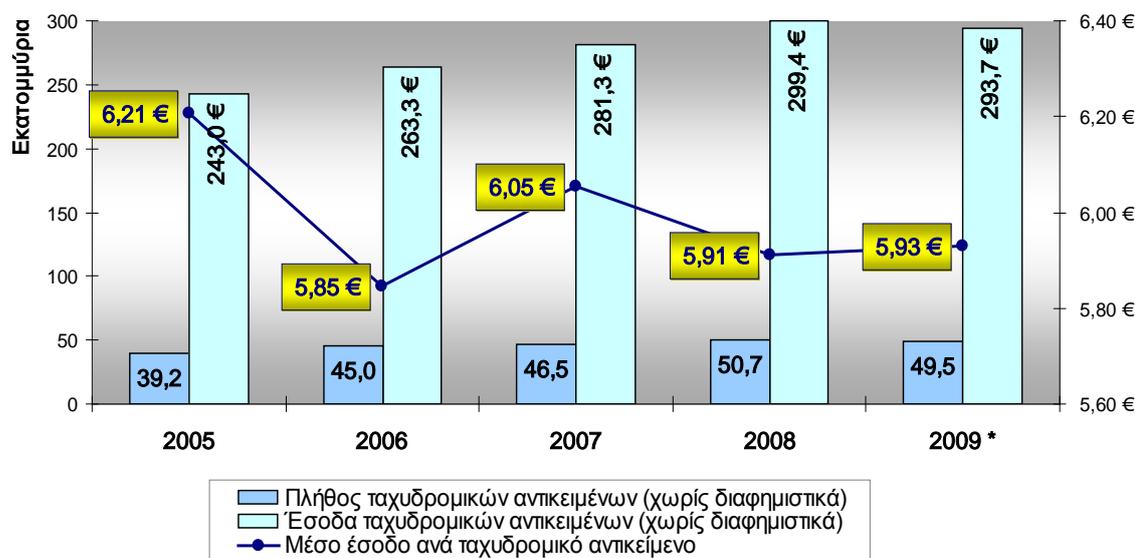
Πηγή: E.E.T.T., <http://www.eett.gr>

Διακίνηση ταχ. αντικ. στον τομέα καθολικής υπηρεσίας



Διάγραμμα 1.5: Διακίνηση ταχυδρομικών αντικειμένων στον τομέα καθολικής υπηρεσίας.

Διακίνηση ταχ. αντικ. στον τομέα ταχυμεταφορών



Διάγραμμα 1.6: Διακίνηση ταχυδρομικών αντικειμένων στον τομέα ταχυμεταφορών.

Αν εξετάσουμε την μεταβολή εσόδων και του όγκου της ταχυδρομικής αγοράς την τελευταία δεκαετία, παρατηρούμε ότι υπάρχει σημαντική επιβράδυνση στο μέσο ρυθμό μεγέθυνσης των εσόδων και του όγκου της συνολικής αγοράς κατά την τελευταία πενταετία (2005-2009), σε σύγκριση με την πενταετία που προηγήθηκε (2000-2004). Συγκεκριμένα, ο μέσος ρυθμός μεταβολής των εσόδων της αγοράς διαμορφώθηκε σε 4,6% για την πενταετία 2005-2009, ενώ το αντίστοιχο μέγεθος ήταν 12,5% για την πενταετία 2000-2004. Αντίστοιχα, ο ρυθμός μεγέθυνσης του όγκου αντικειμένων της ταχυδρομικής αγοράς μειώθηκε σε 1,6% για την περίοδο 2005-2009 έναντι 3,4% για την περίοδο 2000-2004. Στην συνέχεια ακολουθεί πίνακας, όπου απεικονίζεται η μέση μεταβολή των εσόδων και του όγκου των ταχυδρομικών αντικειμένων που διακινήθηκαν για την περίοδο 2000-2004 και 2005-2009.

Πίνακας 1.4: Μέση μεταβολή εσόδων- όγκου.

Εξεταζόμενη περίοδος	2000-2004		2005-2009	
	Έσοδα	Όγκος	Έσοδα	Όγκος
Τομέας Καθολικής Υπηρεσίας	10,66%	2,92%	3,43%	1,23%
Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας	10,66%	2,92%	3,30%	1,02%
Επιχειρήσεις με ειδική άδεια	Μ/Δ	Μ/Δ	-3,28%	-0,77%
Τομέας Ταχυμεταφορών	16,30%	15,43%	6,62%	8,47%
Σύνολο Ταχυδρομικής αγοράς	12,47%	3,38%	4,59%	1,64%

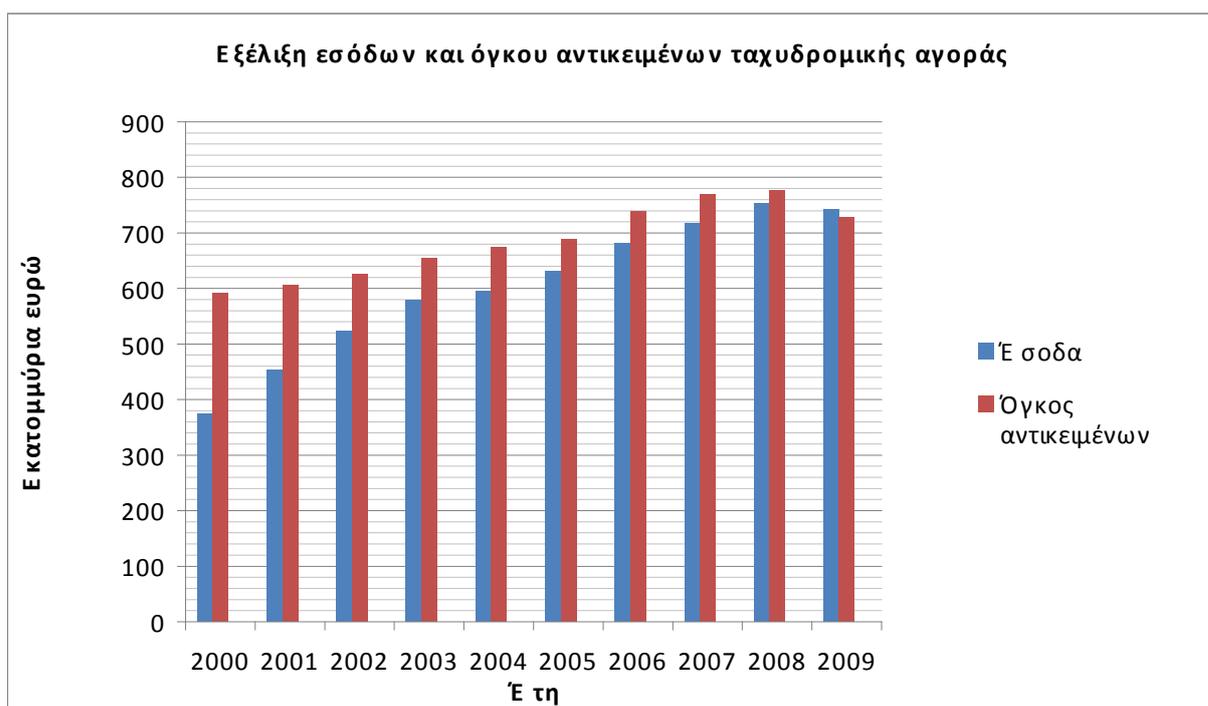
Πηγή: Ε.Ε.Τ.Τ., <http://www.eett.gr>

Σύμφωνα με τον πιο πάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι τόσο στον τομέα της Καθολικής Υπηρεσίας όσο και στον τομέα των Ταχυμεταφορών, τα έσοδα μειώνονται με μεγαλύτερο ρυθμό από ό,τι μειώνεται ο όγκος των διακινούμενων ταχυδρομικών αντικειμένων.

Η ταχυδρομική αγορά στην Ελλάδα φαίνεται ότι παρουσιάζει σημάδια ωρίμανσης, καθώς οι ρυθμοί ανάπτυξης των εσόδων και του όγκου διακινούμενων αντικειμένων κατά την περίοδο 2005-2009, έχουν παρουσιάσει σημαντική επιβράδυνση σε σύγκριση με την περίοδο 2000-2004.

Σε αυτή τη φάση, οι πωλήσεις σταθεροποιούνται και μεταβάλλονται μόνο αν μεταβληθούν οι συνθήκες της αγοράς. Μία τέτοια μεταβολή ενδέχεται να είναι, η πλήρης απελευθέρωση της ταχυδρομικής αγοράς, που όπως αναφερθήκαμε προηγουμένως θα επέλθει στην Ελλάδα από 01/01/2013. Επιπλέον, στη φάση ωρίμανσης της αγοράς, αναπτύσσεται ισχυρός ανταγωνισμός, οπότε τα περιθώρια κέρδους στενεύουν για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Στη συνέχεια, ακολουθεί διάγραμμα που αφορά στην πορεία της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς από το 2000 έως το 2009.



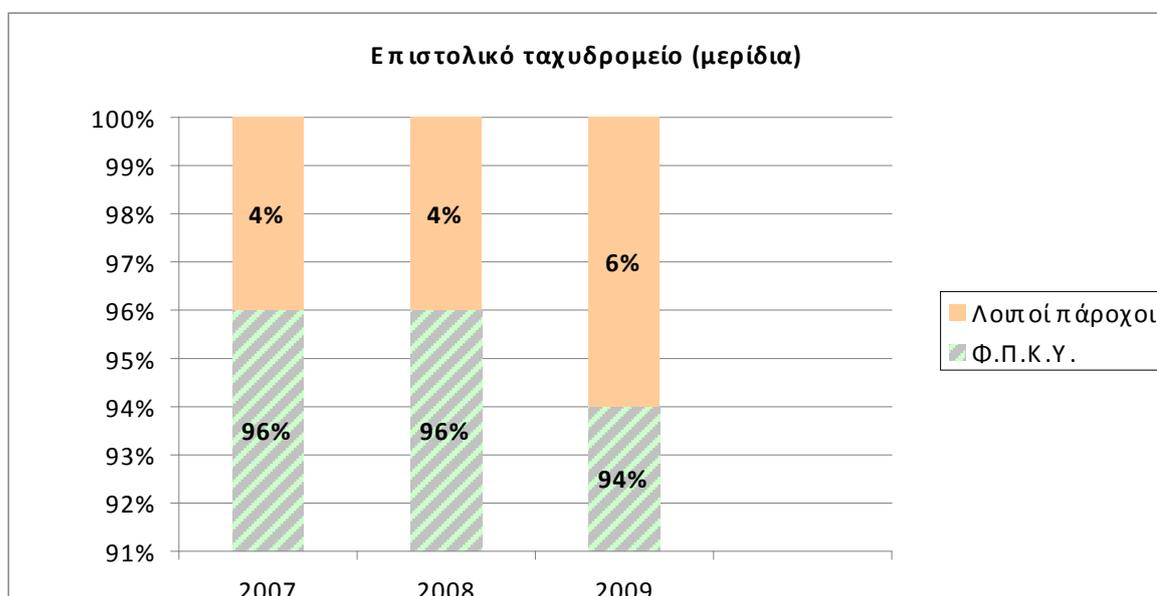
Διάγραμμα 1.7: Η εξέλιξη εσόδων και όγκου αντικειμένων της ταχυδρομικής αγοράς.

Από το σύνολο των ταχυδρομικών αντικειμένων που διακινήθηκαν κατά το 2009, ποσοστό 98% αφορά σε επιστολές και μικρά δέματα βάρους έως 2 κιλά, ενώ το υπόλοιπο 2% αφορά σε διακίνηση δεμάτων. Τα αντίστοιχα έσοδα διακίνησης επιστολών και μικρών δεμάτων αφορούν στο 79% επί των συνολικών εσόδων, ενώ το υπόλοιπο 21% αφορά στα έσοδα από τη διακίνηση δεμάτων. Ο Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας διακινεί το 94% των επιστολών που διακινούνται στον ταχυδρομικό κλάδο, ενώ το μερίδιό του μειώνεται σε μεγάλο βαθμό στη διακίνηση δεμάτων, τα οποία κατά 83% διακινούνται από τους ιδιωτικούς ταχυδρομικούς παρόχους. Στους πίνακες που ακολουθούν, απεικονίζονται αναλυτικά τα μεγέθη που αφορούν στη διακίνηση επιστολικού ταχυδρομείου και τη διακίνηση δεμάτων και μικροδεμάτων καθώς και αντίστοιχα, διαγράμματα που δείχνουν τα μερίδιά τους για την τριετία 2007- 2009.

Πίνακας 1.5: Διακίνηση επιστολικού ταχυδρομείου.

Τεμάχια	2007	2008	2009	2009/2008
Τομέας Καθολικής Υπηρεσίας	721 εκ.	724,2 εκ.	676 εκ.	-6,7%
Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας	714,2 εκ.	716,9 εκ.	669,3 εκ.	-6,6%
Επιχειρήσεις με ειδική άδεια	6,8 εκ.	7,3 εκ.	6,7 εκ.	-8,2%
Τομέας Ταχυμεταφορών	23,2 εκ.	22,2 εκ.	36 εκ.	62,2%
Σύνολο	744,2 εκ.	746,4 εκ.	712 εκ.	-4,6%

Πηγή: Ε.Ε.Τ.Τ., <http://www.eett.gr>

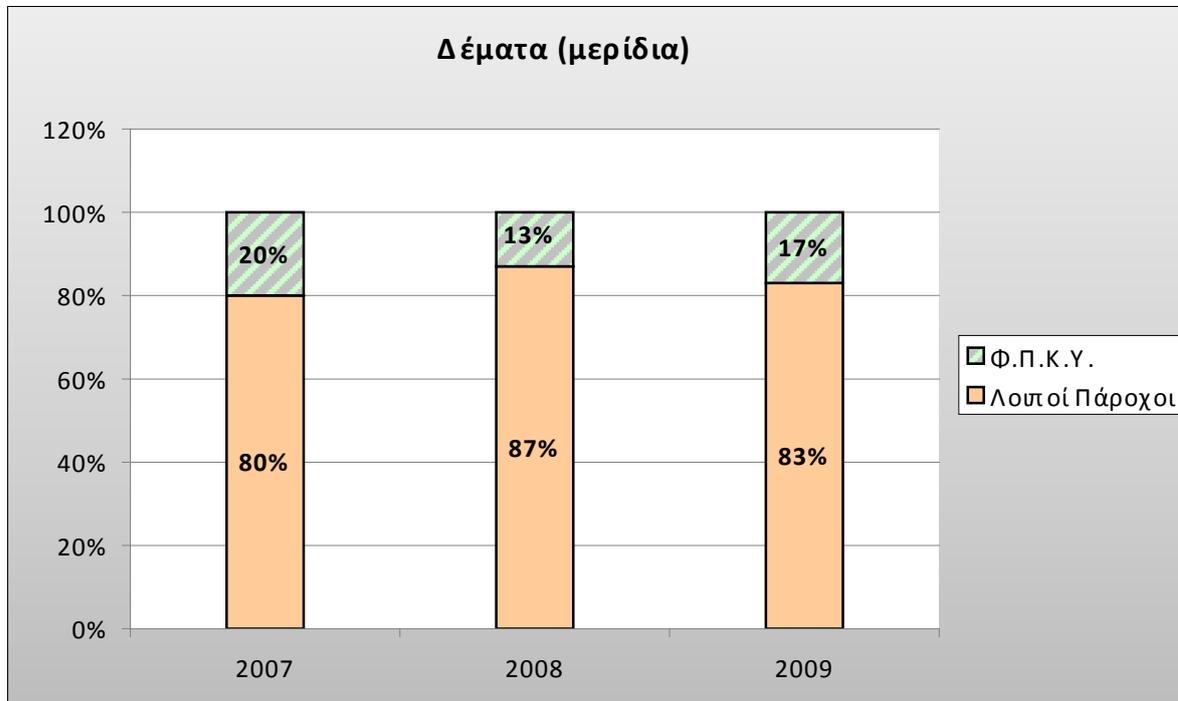


Διάγραμμα 1.8: Επιστολικό ταχυδρομείο (μερίδια)

Πίνακας 1.6: Διακίνηση δεμάτων.

Τεμάχια	2007	2008	2009	2009/2008
Τομέας Καθολικής Υπηρεσίας	2,1 εκ.	1,9 εκ.	2,3 εκ.	19,8%
Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας	2,1 εκ.	1,9 εκ.	2,3 εκ.	19,8%
Επιχειρήσεις με ειδική άδεια	0	0	0	-
Τομέας Ταχυμεταφορών	8,4 εκ.	13,1 εκ.	11,3 εκ.	-13,5%
Σύνολο	10,4 εκ.	15 εκ.	13,6 εκ.	-9,2%

Πηγή: Ε.Ε.Τ.Τ., <http://www.eett.gr>

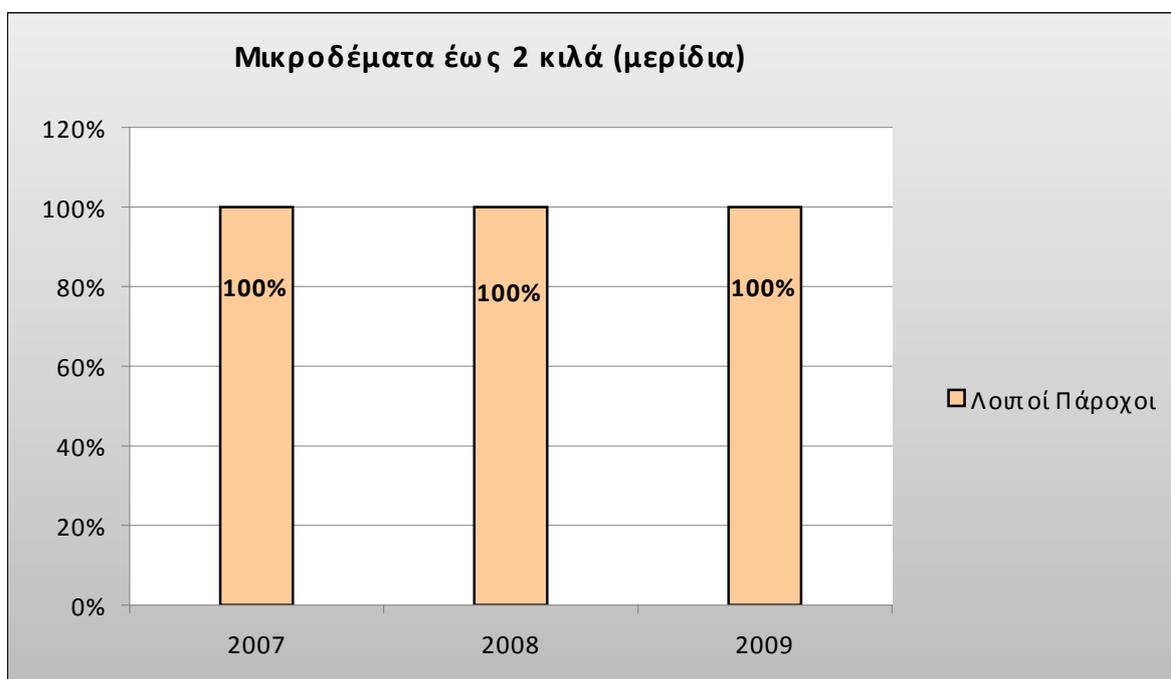


Διάγραμμα 1.9: Δέματα (μερίδια).

Πίνακας 1.7: Διακίνηση μικροδεμάτων.

Τεμάχια	2007	2008	2009	2009/2008
Τομέας Καθολικής Υπηρεσίας	0	0	0	-
Φορέας Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας	0	0	0	-
Επιχειρήσεις με ειδική άδεια	0	0	0	-
Τομέας Ταχυμεταφορών	14,7 εκ.	15,8 εκ.	2,7 εκ.	-82,9%
Σύνολο	14,7 εκ.	15,8 εκ.	2,7 εκ.	-82,9%

Πηγή: E.E.T.T., <http://www.eett.gr>



Διάγραμμα 1.10: Μικροδέματα έως 2 κιλά (μερίδια)

1.7 Τάσεις της αγοράς

Στην αγορά δραστηριοποιούνται τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων, με βάση το εύρος του δικτύου τους και κατ' επέκταση τον τύπο των δραστηριοτήτων τους. Αυτές είναι οι διεθνείς, οι εθνικές και οι τοπικές. Όσον αφορά στις διεθνείς επιχειρήσεις, η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει μικρό αριθμό θυγατρικών εταιρειών ξένων συμφερόντων (DHL, TNT, UPS, FEDEX), που αναλαμβάνουν κυρίως ή αποκλειστικώς αποστολές εξωτερικού. Η άλλη κατηγορία είναι οι εθνικές. Πρόκειται για ελληνικές εταιρείες (ACS, SPEEDEX, Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ., κ.λπ.), οι οποίες κατά κύριο λόγο πραγματοποιούν αποστολές εντός Ελλάδας, στηριζόμενες στο δίκτυο υποκαταστημάτων και τοπικών αντιπροσώπων που διαθέτουν. Και η τελευταία κατηγορία είναι οι τοπικές. Είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός πόλεως, κυρίως Αττική και Θεσσαλονίκη, οι οποίες και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων του κλάδου σε αριθμό και το μικρότερο σε κύκλο εργασιών.

Ο κυριότερος όγκος των ταχυδρομικών αντικειμένων διακινείται στο εσωτερικό της χώρας, ενώ σε διεθνής προορισμούς κατευθύνεται περίπου 7% των ταχυδρομικών αντικειμένων. Σημειώνεται ότι τα έσοδα που αποφέρει η διακίνηση των αντικειμένων εξωτερικού αντιστοιχούν περίπου στο 17% των συνολικών εσόδων της αγοράς για το έτος 2009.

Στη χώρα, διακινείται μικρός αριθμός αντικειμένων ανά κάτοικο, σε σύγκριση με τις αναπτυγμένες ευρωπαϊκές αγορές. Αυτό συμβαίνει κυρίως, γιατί αφενός δεν έχει αναπτυχθεί ακόμα πλήρως το διαφημιστικό ταχυδρομείο και αφετέρου, επειδή το ηλεκτρονικό εμπόριο βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης και συνεπώς αναμένεται περαιτέρω άνοδος στη διακίνηση δεμάτων.

Ο μεγαλύτερος όγκος των ταχυδρομικών αντικειμένων διακινείται στα μεγάλα αστικά κέντρα, όπου συγκεντρώνεται και το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού της χώρας. Παρατηρείται ότι περίπου 85% των ταχυδρομικών αντικειμένων παράγεται από την ευρύτερη περιοχή Αθηνών και Θεσσαλονίκης, ενώ το υπόλοιπο 15% αφορά στη λοιπή επικράτεια. Στη συνέχεια, ακολουθεί πίνακας όπου παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία που αφορούν στη διακίνηση των ταχυδρομικών αντικειμένων σε όλη την επικράτεια.

Πίνακας 1.8: Παραγωγή αντικειμένων εσωτερικού ανά γεωγραφική περιοχή της χώρας.

Γεωγραφική Περιοχή ^(α)	Κατανομή Πληθυσμού		Κατανομή Αντικειμένων 2009			
	(Απ.2001)	%	Φ.Π.Κ.Υ.	Ταχυμεταφορές	Επιχειρήσεις με ειδική άδεια	Μέσος Όρος
Αττική	3.761.810	34,3%	67,0%	61,7%	82,4%	70,3%
Κεντρική Ελλάδα	2.016.789	18,4%	10,8%	10,7%	2,9%	8,1%
Βόρεια Ελλάδα	3.466.646	31,6%	15,2%	21,3%	9,3%	15,3%
Νήσοι Αιγαίου και Κρήτη	1.718.775	15,7%	7,0%	6,3%	5,5%	6,3%
Σύνολο	10.964.020	100%	100%	100%	100%	100%

Πηγή: Ε.Ε.Τ.Τ., <http://www.eett.gr>

(α) Γεωγραφική περιοχή:

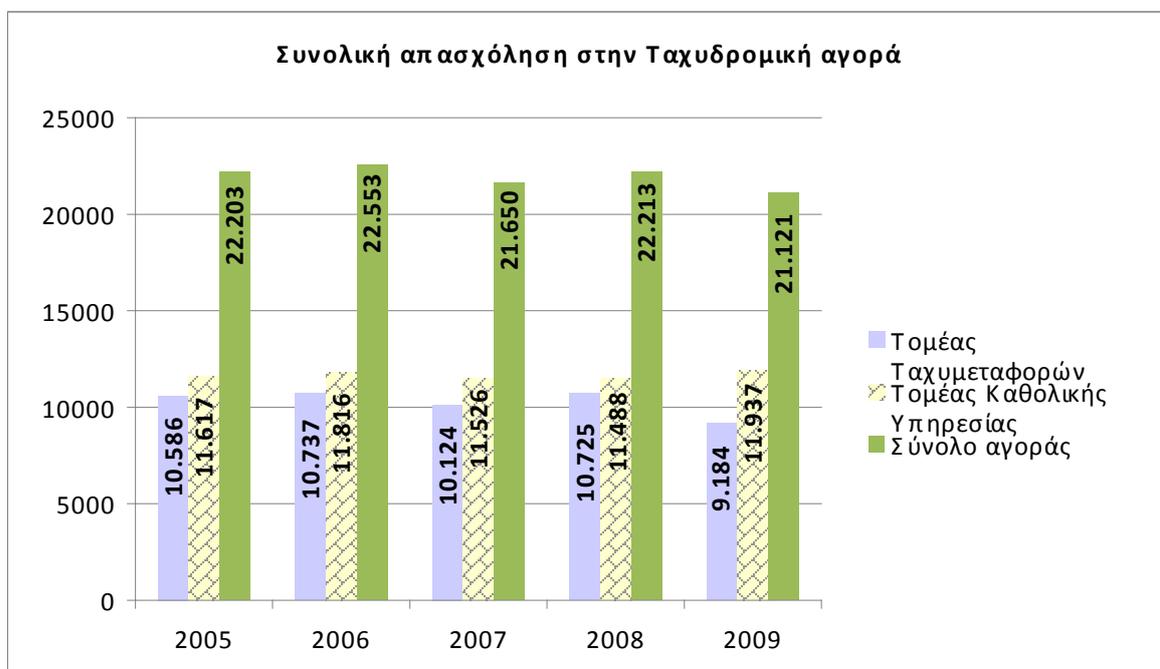
- Βόρεια Ελλάδα: Ανατολική Μακεδονία και Θράκη, Κεντρική Μακεδονία, Δυτική Μακεδονία, Θεσσαλία.
- Κεντρική Ελλάδα: Ήπειρος, Ιόνια Νησιά, Δυτική Ελλάδα, Στερεά Ελλάδα, Πελοπόννησος.
- Αττική: Αττική.
- Νήσοι Αιγαίου και Κρήτη: Βόρειο Αιγαίο, Νότιο Αιγαίο και Κρήτη.

1.8 Ανθρώπινο δυναμικό

Στον κλάδο ταχυδρομικών υπηρεσιών, σύμφωνα με τα στοιχεία που δηλώθηκαν από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, για το έτος 2009, απασχολούνται 21.121 εργαζόμενοι, αριθμός μειωμένος κατά 5% περίπου σε σχέση με το 2008, οπότε απασχολήθηκαν 22.213 εργαζόμενοι. Η μεγαλύτερη μείωση παρατηρείται στον τομέα των ταχυμεταφορών, κατά 14% περίπου. Αντίθετα, ο τομέας Καθολικής Υπηρεσίας παρουσίασε αύξηση κατά 4% περίπου, καθώς δηλώθηκαν για πρώτη φορά οι εξωτερικοί συνεργάτες-πράκτορες του Φορέα Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας. Επίσης, ο τομέας των ταχυμεταφορών απασχολεί περίπου τους μισούς από τους εργαζόμενους του ταχυδρομικού κλάδου, παρά το γεγονός ότι στις ταχυμεταφορές διακινούνται σημαντικά λιγότερα αντικείμενα από τον τομέα καθολικής υπηρεσίας, όμως η φύση της εργασίας, όπως π.χ. παραλαβές και παραδόσεις από

και προς την έδρα του πελάτη, απαιτεί την ύπαρξη σημαντικού αριθμού προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, απεικονίζεται η συνολική απασχόληση στην ταχυδρομική αγορά από το 2005 έως το 2009.

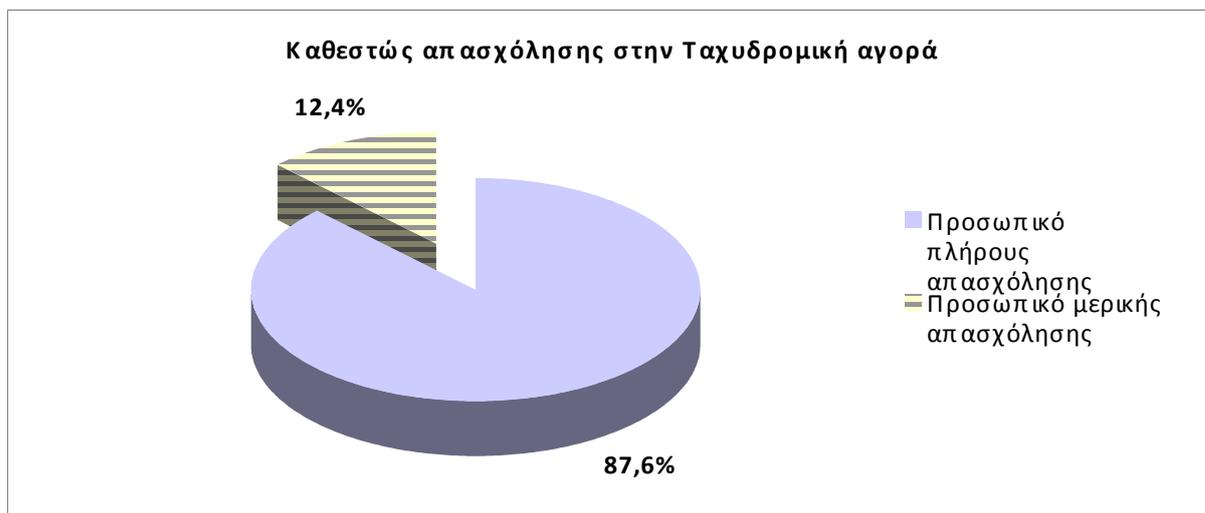


Διάγραμμα 1.11: Η συνολική απασχόληση στην ταχυδρομική αγορά, την περίοδο 2005-2009

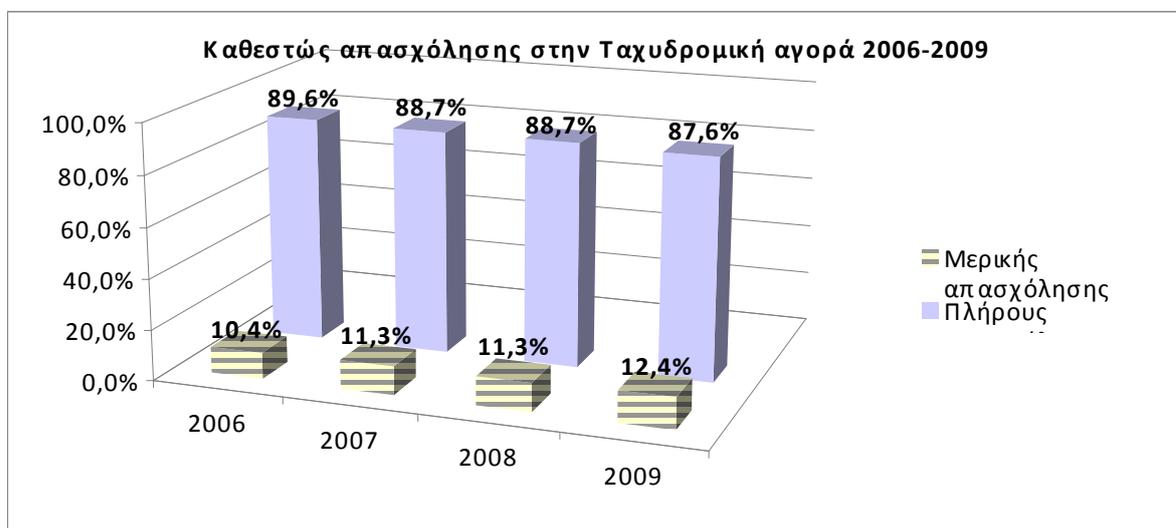
Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στην ταχυδρομική αγορά, χωρίζεται σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη είναι το διοικητικό προσωπικό και η δεύτερη είναι το προσωπικό που ασχολείται με τη διαχείριση και τη διανομή των ταχυδρομικών αντικειμένων. Σύμφωνα με στοιχεία που έχει η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, οι εργαζόμενοι μοιράζονται σχεδόν ισόποσα ανάμεσα στις δύο αυτές κατηγορίες. Η πλειοψηφία των εργαζομένων απασχολούνται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης, όμως φαίνεται να υπάρχει τάση ανόδου και του ποσοστού των εργαζομένων της μερικής απασχόλησης. Επίσης, στον ίδιο κλάδο και ιδιαίτερα στον τομέα των ταχυμεταφορών, υπάρχει μεγάλη κινητικότητα στους εργαζόμενους που απασχολούνται στη διανομή, καθώς πολλοί επιλέγουν να απασχοληθούν σε περιστασιακή βάση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, την ύπαρξη προσλήψεων μεγαλύτερου αριθμού μερικώς απασχολούμενου προσωπικού. Όσον αφορά στο εκπαιδευτικό επίπεδο του απασχολούμενου προσωπικού στον ταχυδρομικό κλάδο, είναι στην πλειοψηφία

απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης. Επίσης, θεωρούμε σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι αμοιβές του απασχολούμενου προσωπικού αποτελούν το μεγαλύτερο κόστος για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ταχυδρομικό κλάδο.

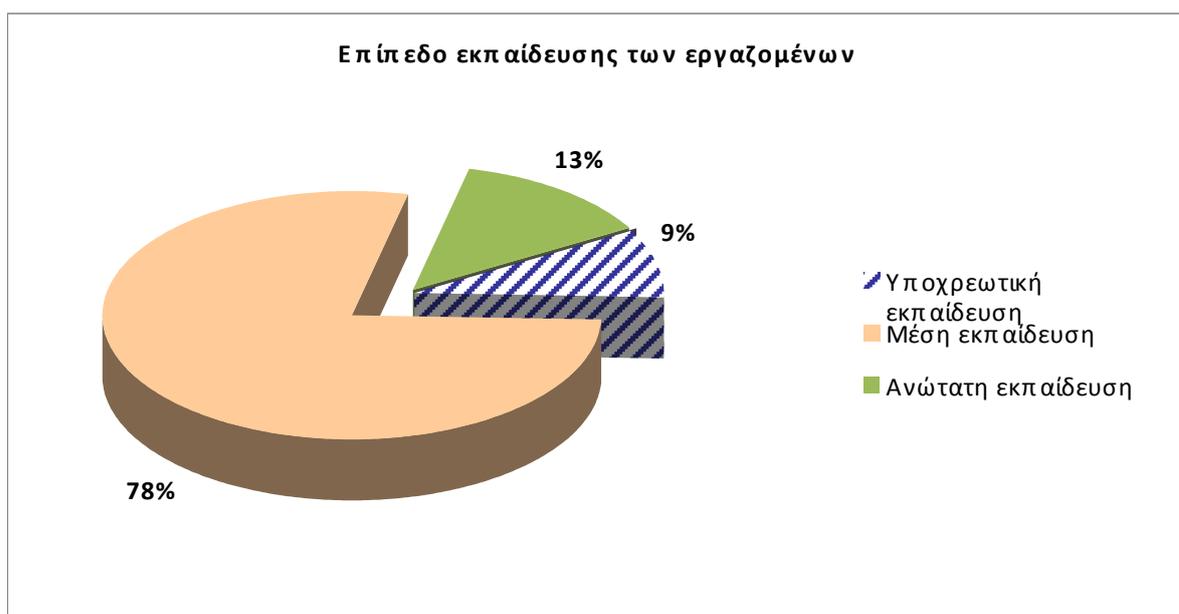
Στη συνέχεια, στα διαγράμματα που ακολουθούν, παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία σχετικά με την απασχόληση στην ταχυδρομική αγορά, για το έτος 2009.



Διάγραμμα 1.12: Το καθεστώς απασχόλησης στην ταχυδρομική αγορά, το 2009 (Ε.Ε.Τ.Τ.).



Διάγραμμα 1.13: Το καθεστώς απασχόλησης στην ταχυδρομική αγορά για την περίοδο 2006-2009 (Ε.Ε.Τ.Τ.).

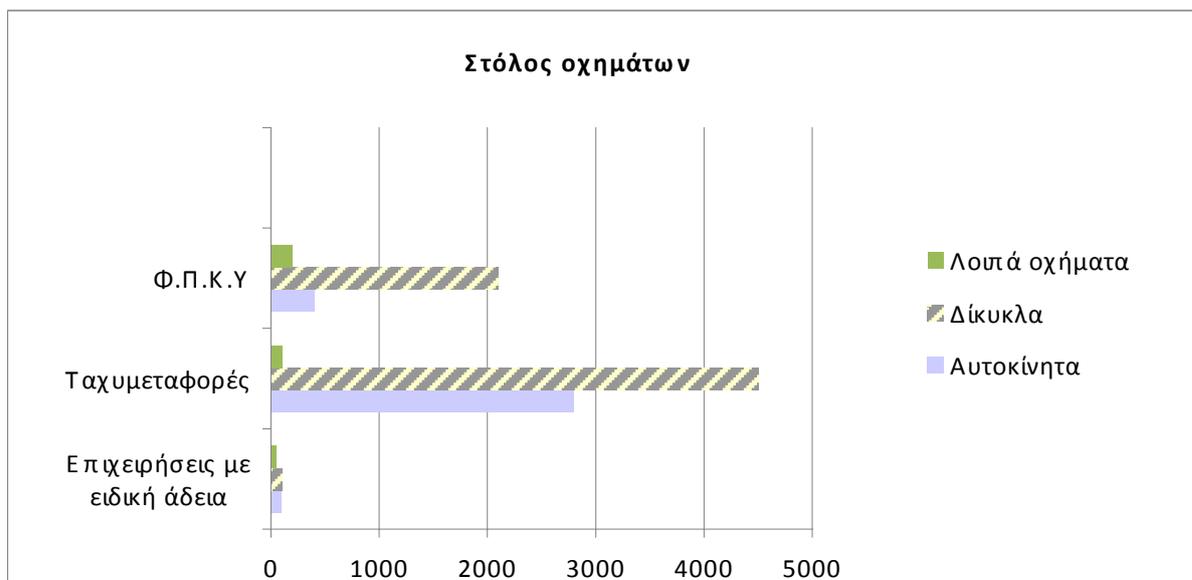


Διάγραμμα 1.14: Το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, το 2009 (Ε.Ε.Τ.Τ.).

1.9 Μεταφορικά μέσα

Τα συνήθη μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιούν οι ταχυδρομικές επιχειρήσεις, αποτελούνται από αυτοκίνητα, δίκυκλα και λοιπά οχήματα. Κατά κύριο λόγο βέβαια και εξαιτίας της φύσης της ταχυμεταφορικής υπηρεσίας, που απαιτεί ταχύτητα στη διανομή των αντικειμένων, τα κυριότερα μεταφορικά μέσα είναι τα δίκυκλα λόγω της ευελιξίας που προσφέρουν.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, απεικονίζεται το σύνολο των μεταφορικών μέσων όλου του ταχυδρομικού κλάδου αναλυτικά για το 2009.



Διάγραμμα 1.15: Ο στόλος οχημάτων, το 2009 (Ε.Ε.Τ.Τ.).

1.10 Κτιριακές υποδομές

Η ύπαρξη σημείων εξυπηρέτησης σε όλη την χώρα, απαιτεί βασική προϋπόθεση για κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον ταχυδρομικό κλάδο. Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, τα τελευταία χρόνια, φαίνεται ότι στον τομέα της Καθολικής Υπηρεσίας απαιτούνται κτιριακές υποδομές μεγάλης έκτασης, ιδιαίτερα για την διαλογή των ταχυδρομικών αντικειμένων, ενώ στον τομέα των ταχυμεταφορών απαιτείται μεγαλύτερος αριθμός μικρής έκτασης καταστημάτων, καθώς είναι απαραίτητη η παρουσία σε πολλά γεωγραφικά σημεία για την ταχύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΕΛ.ΤΑ.- ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

2.1 Η Εταιρεία

Ο κλάδος των υπηρεσιών ταχυμεταφοράς στην Ελλάδα άρχισε να αναπτύσσεται περίπου στα τέλη της δεκαετίας του 1970, αλλά ουσιαστικά η «έκρηξη» σημειώθηκε μετά το 1991. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο, δεν έχουν στόχο να υποκαταστήσουν τους κρατικούς φορείς ταχυδρομικών υπηρεσιών, αλλά να προσφέρουν υπηρεσίες με αναβαθμισμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά και υψηλή αξιοπιστία. Έτσι, τα ΕΛ.ΤΑ., που είναι ο εθνικός ταχυδρομικός οργανισμός, αντιλαμβανόμενα την ταχύτατη ανάπτυξη και τις προοπτικές της αγοράς ταχυμεταφορών, προχώρησαν το 2000 στην ίδρυση της θυγατρικής τους εταιρείας ΕΛ.ΤΑ. ταχυμεταφορές Α.Ε., με σκοπό να παρέχει υπηρεσίες ταχυμεταφορών τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό.¹



Εικόνα 2.1: Το εμπορικό σήμα των Ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ.

Η εταιρεία ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. εδρεύει στην Αγία Παρασκευή Αττικής, Δ. Γούναρη 40 και είναι καταχωρημένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών της Νομαρχίας Αθηνών με αριθμό Μ.Α.Ε. 46170/01ΑΤ/Β/00/40(02). Η διάρκεια της εταιρείας έχει αρχίσει από την έναρξη της λειτουργίας της (13/05/2000) και λήγει την 13^η Απριλίου του έτους 2050.

¹ Βλ., Σιάχου Μ., «Δέκα εταιρείες κάνουν τη διαφορά στις ταχυμεταφορές», *Οικονομική και βιομηχανική επιθεώρηση*, τόμος 71, Ιούλιος 2004, σελ.500-503.

Η εταιρεία θέτει ως προτεραιότητά της, την ανάπτυξη των υποδομών της, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.² Ταυτόχρονα, υψηλή προτεραιότητα, αποτελεί ο εκσυγχρονισμός των βασικών υποδομών, περαιτέρω ανάπτυξη των πωλήσεων, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών με στόχο την επίτευξη υψηλής ποιότητας και παραγωγικότητας. Επίσης, δραστηριοποιείται στην ελληνική και ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά των courier κατέχοντας την 4^η θέση, διατηρώντας τη δυναμική και κερδοφόρα ανάπτυξή της και υλοποιώντας τους στρατηγικούς της στόχους.³



Εικόνα 2.2: Κατάστημα των Ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ.

2.1.1 ΟΡΑΜΑ

Όραμα της εταιρείας αποτελεί η απόκτηση ηγετικού ρόλου στην αγορά των ταχυμεταφορών, ξεχωρίζοντας για τη γρήγορη, αξιόπιστη και φιλική εξυπηρέτηση, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, προσανατολισμένη στις ανάγκες των πελατών της.

2.1.2 ΣΤΟΧΟΙ

Στρατηγικός στόχος της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. είναι, να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες ταχυμεταφορών δίνοντας έμφαση στην κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών, έτσι, ώστε να χτίζει σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τους πελάτες.

² Franchise Key, «Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ», διαθέσιμο σε: <http://www.franchisekey.com/gr/franchise/%CF%84%CE%B1%CF%87%CF%85%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B5%CF%83-%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%B1-/elta-gr.htm>

³ Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, «Εταιρεία», διαθέσιμο σε: http://www.elta-courier.gr/menu_details.asp?id=149&mid=0&lang=gr&smenu=1

Επίσης, στόχος της εταιρείας είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επέκταση του δικτύου της, καθώς και η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, προκειμένου σε λίγα χρόνια να συγκαταλέγεται στις δύο πρώτες εταιρείες του κλάδου.⁴

2.2 Υπηρεσίες

Οι ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. παρέχουν υπηρεσίες εντός των ορίων της πόλης και από πόλη σε πόλη, υπηρεσίες εξωτερικού και κάποιες πρόσθετες υπηρεσίες, που ως στόχο έχουν να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους με αξιοπιστία και ταχύτητα.

Στα πλαίσια της αναβάθμισης των υπηρεσιών της, η εταιρεία τις πιστοποίησε με ISO 9001:2000⁵, διασφαλίζοντας έτσι ότι οι πελάτες της θα απολαμβάνουν ποιοτικές και υψηλής αξίας υπηρεσίες courier. Πρόκειται για ένα πιστοποιητικό ποιότητας, που αναγνωρίζεται διεθνώς και δίνεται από τους εθνικούς οργανισμούς πιστοποίησης κάθε χώρας στις επιχειρήσεις, που πληρούν κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις ποιότητας, κατά το σχεδιασμό και την παραγωγή των προϊόντων τους.

2.2.1 ΠΟΡΤΑ-ΠΟΡΤΑ

Η υπηρεσία πόρτα-πόρτα περιλαμβάνει τη μεταφορά και παράδοση προϊόντων (εγγράφων και δεμάτων) μέχρι 35 κιλά, στο εσωτερικό της χώρας, εντός της πόλης και από πόλη σε πόλη.



Εικόνα 2.3: Το εμπορικό σήμα της υπηρεσίας πόρτα-πόρτα

⁴ Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, «Εταιρεία», διαθέσιμο σε: http://www.elta-courier.gr/menu_details.asp?id=149&mid=0&lang=gr&smenu=1

⁵ Βλ., Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων (Α έκδοση), Αθήνα 1999, σ.44

1. Εντός της πόλης (INTRACITY)

Η συγκεκριμένη υπηρεσία περιλαμβάνει την παράδοση προϊόντων (φακέλων ή δεμάτων), αυθημερόν σε χρονικό διάστημα 2-5 ωρών και ισχύει για όλες τις πόλεις, όπου υπάρχει το δίκτυο της εταιρείας, αλλά και την παράδοση προϊόντων την επόμενη μέρα.

2. Από πόλη σε πόλη

Η υπηρεσία αυτή περιλαμβάνει την παράδοση προϊόντων προς όλες τις πόλεις της χώρας την επόμενη μέρα. Στην υπηρεσία αυτή συμπεριλαμβάνονται κάποιες επιπρόσθετες διευκολύνσεις που επιτρέπουν στους πελάτες να καθορίσουν τις συνθήκες παράδοσης του προϊόντος που αποστέλλουν. Πιο συγκεκριμένα, μεγάλη έμφαση δίδεται στην προτεραιότητα, η οποία προσφέρει τη δυνατότητα παράδοσης ενός αντικειμένου μέχρι τις 10:00. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα παράδοσης ενός προϊόντος το Σάββατο/Κυριακή ή αργία σε επιλεγμένα σημεία δικτύου. Ακόμα μια διευκόλυνση είναι η ειδική διαχείριση, που περιλαμβάνει την παράδοση και παραλαβή εγγράφων προς υπογραφή, καθώς και την παράδοση και παραλαβή σημαντικών εγγράφων, όπως διακηρύξεις, διαγωνισμοί. Επίσης, ισχύει η δέσμευση ώρας, όπου επιτρέπει στον πελάτη να προκαθορίσει τη χρονική διάρκεια παράδοσης του αντικειμένου που αποστέλλει. Μια επιπλέον διευκόλυνση είναι και η επίδοση ενός αντικειμένου με αντικαταβολή. Η εταιρεία μπορεί να επιστρέψει τα χρήματα μέσα σε 2-4 ημέρες από την επίδοση του αντικειμένου. Και τέλος, υπάρχει η δυνατότητα της δηλωμένης αξίας όπου επιτρέπει την ασφάλιση των αντικειμένων που αποστέλλονται στο ποσό της δηλωμένης αξίας τους. Η δηλωμένη αξία περιλαμβάνει την αυτόματη ασφάλιση για απώλεια ή καταστροφή των αποστολών που περιλαμβάνουν, όπως την μεταφορά εγγράφων μέχρι το ποσό των 88 ευρώ και τη μεταφορά δεμάτων μέχρι το ποσό των 293 ευρώ. Σ' αυτό το σημείο, θα πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι τα προϊόντα που αποστέλλονται, μπορούν να παραληφτούν από courier της εταιρείας, αλλά επίσης και να κατατεθούν από τους ίδιους τους αποστολείς σε υποκαταστήματα ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.

2.2.2 EXPRESS MAIL SERVICE (EMS)

Είναι μια παγκοσμίως καταξιωμένη υπηρεσία ταχυμεταφοράς, όπου εμφανίστηκε το 1985 στην Ελλάδα και συνδέει περισσότερα από 200 ταχυδρομικά δίκτυα παγκοσμίως,

διαβιβάζοντας αντικείμενα στο εξωτερικό με τον πιο γρήγορο, ασφαλή και οικονομικότερο τρόπο.



Εικόνα 2.4: Το εμπορικό σήμα της υπηρεσίας Express Mail Service

Η υπηρεσία EMS περιλαμβάνει τη μεταφορά εγγράφων ή δεμάτων μέχρι 30 κιλά, των οποίων η παράδοση γίνεται σε χρονικό διάστημα 2-3 εργάσιμων ημερών στους κυριότερους διεθνείς προορισμούς και στη διεύθυνση του παραλήπτη. Όπως και στις υπηρεσίες του εσωτερικού, έτσι και η υπηρεσία EMS συμπεριλαμβάνει κάποιες διευκολύνσεις, όπως η παραλαβή των αντικειμένων από τη διεύθυνση του αποστολέα, ανταγωνιστικές τιμές, που δεν διαφοροποιούνται από τις διαστάσεις και το περιεχόμενο των αντικειμένων, ακόμα μια διευκόλυνση είναι η ασφάλιση του αντικειμένου στο ποσό της δηλωμένης αξίας του. Μια τέταρτη διευκόλυνση είναι, ότι η παράδοση γίνεται με υπογραφή, καθώς επίσης υπάρχει και η περίπτωση επίδοσης και σε ταχυδρομικές θυρίδες (P.O. Box). Και τέλος, υπάρχει ενημέρωση για την πορεία και τον εντοπισμό των αντικειμένων, που με αυτόν τον τρόπο, μέσω του τηλεφωνικού κέντρου ή της ιστοσελίδας των ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ., ο πελάτης μπορεί να παρακολουθεί ανά πάσα στιγμή την ακριβή τοποθεσία που βρίσκεται το προϊόν που έχει αποστείλει.

2.2.3 SPECIAL PRIORITY MAIL (SPM)

Η υπηρεσία παρέχεται από την εταιρεία ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ., σε συνεργασία με πολυεθνική εταιρεία, χρησιμοποιώντας το διεθνές της δίκτυο και περιλαμβάνει την παράδοση αντικειμένων στις μεγαλύτερες πόλεις της Ευρώπης την επόμενη εργάσιμη μέρα, αλλά και σε προορισμούς του υπόλοιπου κόσμου με την ταχύτερη δυνατή επίδοση, όπως εγγυημένη παράδοση σε 24 ώρες στις Η.Π.Α.



Εικόνα 2.5: Το εμπορικό σήμα της υπηρεσίας Special Priority Mail

Επιπλέον, η συγκεκριμένη υπηρεσία συμπεριλαμβάνει την ασφαλιστική κάλυψη, σύμφωνα με την αξία των αντικειμένων, τη χρήση προπληρωμένου φακέλου (prepaid) για έγγραφα ανεξαρτήτου βάρους, επίσης την on line πληροφόρηση για την πορεία του αντικειμένου και τέλος, τη βεβαίωση για την παραλαβή των αντικειμένων από τον παραλήπτη (P.O.D.- Proof of delivery).

2.2.4 ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΝΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Στον πίνακα που ακολουθεί, απεικονίζεται ο κύκλος εργασιών της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. ανά κύρια κατηγορία, για τα έτη 2009 και 2010.

Πίνακας 2.1: Κύκλος εργασιών της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. ανά υπηρεσία, για τη διετία 2009 και 2010.

ΕΣΟΔΑ	31/12/2010	31/12/2009
Έσοδα από την υπηρεσία Πόρτα- Πόρτα	22.277.565	24.437.100
Έσοδα από την υπηρεσία SPM	504.436	666.690
Έσοδα από την υπηρεσία EMS	3.944.936	4.144.607
ΣΥΝΟΛΟ	26.726.937	29.248.398

Πηγή: Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>

2.3 Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. και ολυμπιακοί αγώνες ΑΘΗΝΑ 2004

Η εταιρεία ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. υπήρξε ένας από τους σημαντικότερους χορηγούς για τους ολυμπιακούς αγώνες, Αθήνα 2004 και κατέλαβε επάξια το χρυσό μετάλλιο και συνάμα τη διεθνή αναγνωρισιμότητα, καθώς είχε αναλάβει να διεκπεραιώσει σημαντικά και κρίσιμα έργα για την επιτυχία των ολυμπιακών αγώνων.

Πιο συγκεκριμένα, ένα πολύ σημαντικό έργο το οποίο ανέλαβε να υλοποιήσει η εταιρεία για την οργανωτική επιτροπή ολυμπιακών αγώνων (Ο.Ε.Ο.Α.) Αθήνα 2004, ήταν η αποστολή των εισιτηρίων των ολυμπιακών αγώνων σε θεατές σε όλη την Ευρώπη. Η οργάνωση και ο σχεδιασμός είχε ξεκινήσει ένα χρόνο πριν και αφορούσε την παράδοση των εισιτηρίων σε 16 ευρωπαϊκές χώρες. Η παράδοση όλων των εισιτηρίων ολοκληρώθηκε με απόλυτη επιτυχία τον Ιούλιο του 2004.

Η εταιρεία παρέλαβε περισσότερους από 14000 φακέλους με πρωτότυπα προπληρωμένα εισιτήρια, μη ονομαστικά, τα οποία είχαν αφενός, υψηλή χρηματική αξία και αφετέρου συλλεκτική, τα οποία παρέδωσε σε κάθε πελάτη προσωπικά. Το ποσοστό επιτυχίας της παράδοσης έφθασε στο 98%, ενώ τα εισιτήρια των πελατών που δεν βρέθηκαν στις αναγραφόμενες διευθύνσεις, επιστράφηκαν στην οργανωτική επιτροπή. Το έργο αυτό, της επίδοσης εισιτηρίων, το εκτέλεσε ειδική ομάδα, η οποία έλεγχε και έδινε καθημερινή αναφορά επίδοσης σε όλα τα ευρωπαϊκά κράτη, με αποτέλεσμα να μην χαθεί κανένα εισιτήριο.

Άλλο ένα σημαντικό επίτευγμα της εταιρείας για την ομαλή διεξαγωγή των αγώνων, ήταν η μεταφορά των οργανικών δειγμάτων προς έλεγχο. Αυτό το έργο περιελάμβανε την εντός τριών ωρών επίδοση, τόσο υποχρεωτικών προγραμματισμένων όσο και τυχαίων μη προγραμματισμένων δειγματοληψιών αθλητών, από τις ολυμπιακές εγκαταστάσεις πανελλαδικά προς το εργαστήριο ελέγχου doping στο Ο.Α.Κ.Α. Αυτό το έργο εκτελέστηκε από ειδική ομάδα της εταιρείας, με 51 ειδικά διαμορφωμένα αυτοκίνητα.

Επίσης, κατά τη διάρκεια των ολυμπιακών αγώνων υπήρχαν φωτογράφοι σε όλες τις ολυμπιακές εγκαταστάσεις οι οποίοι κάλυπταν το γεγονός. Η εταιρεία είχε αναλάβει την αυθημερόν μεταφορά των υλικών (film/disks) από τις θέσεις φωτογράφισης της εγκατάστασης, στο βασικό κέντρο τύπου (main press center – MPC). Το έργο ανέλαβε και πραγματοποίησε ειδική ομάδα με 30 scooter.

Ακόμα, η εταιρεία διέθεσε 60 αγγελιοφόρους για την ταχύτατη μεταφορά επιστολών-εγγράφων, ειδικής μεταχείρισης (π.χ. V.I.Ps.) καθ' όλο το 24ωρο, με χρόνους παράδοσης μικρότερους των 2 ωρών.

Και τέλος, η μητρική εταιρεία (ΕΛ.ΤΑ.), για να τιμήσει τους Έλληνες ολυμπιονίκες, εξέδωσε το πρόγραμμα Ελλήνων ολυμπιονικών, σύμφωνα με το οποίο το επόμενο πρωί από την απονομή ενός μεταλλίου σε Έλληνα ολυμπιονίκη, ήταν διαθέσιμο σε επιλεγμένα σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα, γραμματόσημο με την φωτογραφία του. Την μεταφορά των γραμματοσήμων αυτών στα σημεία πώλησης ανέλαβε να φέρει εις πέρας η θυγατρική εταιρεία (ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.) με σωστή οργάνωση και συντονισμένες κινήσεις.

2.4 Δίκτυο

Η εταιρεία ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ, έχει έδρα στην Αγία Παρασκευή (Αττικής) και διαθέτει 21 καταστήματα, 39 πρακτορεία και 2 κέντρα διαλογής, καθώς και σε συνεργασία με 750 ταχυδρομικά καταστήματα της μητρικής της εταιρείας, είναι η μοναδική εταιρεία στο χώρο που διαθέτει το μεγαλύτερο πανελλαδικό δίκτυο εξυπηρέτησης.⁶



Εικόνα 2.6: Καταστήματα των Ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ.

2.5 Οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.

Σύμφωνα με τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το 2010, η πορεία της εταιρείας διαμορφώνεται ως εξής:

⁶ Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, «Δίκτυο», διαθέσιμο σε: http://www.elta-courier.gr/menu_details.asp?id=17&mid=0&lang=gr&smenu=6

Ο κύκλος εργασιών για το 2010 ανήλθε στο ποσό των 26.726.937 ευρώ, έναντι 29.248.398 ευρώ το 2009, παρουσιάζοντας μείωση σε ποσοστό 8,62%. Στη συνέχεια, ακολουθεί πίνακας που απεικονίζει τον κύκλο εργασιών της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ., κατά την τελευταία πενταετία.

Πίνακας 2.2: Κύκλος εργασιών της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ., την περίοδο 2006-2010.

Έτος	Κύκλος εργασιών (σε ευρώ)
2006	24.251.071
2007	27.691.584
2008	30.217.552
2009	29.248.398
2010	26.726.937

Πηγή: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>

Τα αποτελέσματα προ φόρων χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων, για το 2010, ανήλθαν στο ποσό των 940.000 ευρώ, έναντι ζημιών 266.000. ευρώ το 2009.

Τα κέρδη προ φόρων για το έτος 2010 ανήλθαν στο ποσό 189.337 ευρώ, έναντι ζημιών 1.182.736 ευρώ το 2009. Στον πίνακα 2.3 δίνονται τα κέρδη προ φόρων της εταιρείας την τελευταία πενταετία 2006-2010.

Πίνακας 2.3: Κέρδη προ φόρων πενταετίας 2006-2010.

Έτος	Κέρδη προ φόρων (σε ευρώ)
2006	590.195
2007	679.437
2008	684.785
2009	-1.182.736
2010	189.337

Πηγή: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>

Τα κέρδη μετά φόρων για το 2010 ανήλθαν στο ποσό των 122.757 ευρώ, έναντι ζημιών 1.125.000 ευρώ το 2009. Ακολουθεί επίσης, πίνακας με τα κέρδη μετά φόρων της εταιρείας κατά την τελευταία πενταετία 2006-2010.

Πίνακας 2.4: Κέρδη μετά φόρων πενταετίας 2006-2010.

Έτος	Κέρδη μετά φόρων (σε ευρώ)
2006	317.337
2007	448.832
2008	451.505
2009	-1.125.500
2010	122.757

Πηγή: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>

Τέλος, οι καθαρές επενδύσεις της εταιρείας σε πάγιο εξοπλισμό κατά το 2010 ανήλθαν σε 492.024 ευρώ, από 576.000 ευρώ το 2009.

2.6 Ανάλυση των αριθμοδεικτών της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.

Οι χρηματοοικονομικές αναλύσεις αποτελούν σήμερα πολύτιμο εργαλείο για τη διοίκηση της επιχείρησης, όπου σύμφωνα μ' αυτές τις αναλύσεις, μπορεί να διαπιστώσει κατά πόσο η πολιτική που ακολουθεί είναι επιτυχής και αποδοτική για την επιχείρηση, καθώς και τις προοπτικές που υπάρχουν για τη βιωσιμότητά της στο μέλλον. Στη συνέχεια, θα ασχοληθούμε και θα αναλύσουμε σε βάθος κάποιους σημαντικούς αριθμοδείκτες της εταιρείας, όπως, ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων, ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους, ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους, ο αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων, ο αριθμοδείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια, ο αριθμοδείκτης λειτουργικών εξόδων, ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας ή κεφαλαίου κινήσεως, ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας, ο αριθμοδείκτης

ταχύτητας εισπράξεων απαιτήσεων και τέλος, ο αριθμοδείκτης ταχύτητας εξοφλήσεως βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

2.6.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (Return on net worth)

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι ένας σπουδαίος δείκτης που απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα μιας επιχειρήσεως και παρέχει ένδειξη, του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησης ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος.

Ο αριθμοδείκτης ιδίων κεφαλαίων εκφράζεται από το πηλίκο της διαίρεσης των καθαρών λειτουργικών κερδών της χρήσεως με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης (μετοχικό κεφάλαιο συν αποθεματικά).

Για να υπολογίσουμε την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010, θα πρέπει να διαιρέσουμε το άθροισμα των κερδών εκμεταλλεύσεως που είναι 189.337 ευρώ δια του ποσού των 9.461.411 ευρώ των συνολικών ιδίων κεφαλαίων.

Ο αριθμοδείκτης ιδίων κεφαλαίων μετράει την αποτελεσματικότητα με την οποία τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης απασχολούνται σ' αυτή.

Ένας χαμηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι ενδεικτικός του ότι η επιχείρηση πάσχει σε κάποιον τομέα της, όπως π.χ. ανεπαρκής διοίκηση, χαμηλή παραγωγικότητα, υπερεπένδυση κεφαλαίων τα οποία δεν απασχολούνται πλήρως παραγωγικά, δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, κ.λπ., χωρίς όμως και να μπορεί ο εξωτερικός αναλυτής να εντοπίσει το ή τα αδύνατα σημεία της από τον εν λόγω αριθμοδείκτη και μόνο.

Αντίθετα, ένας υψηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση ευημερεί και αυτό ανάλογα μπορεί να οφείλεται στην επιτυχημένη διοίκηση της, στις ευνοϊκές γι' αυτήν οικονομικές συνθήκες, στην εύστοχη χρησιμοποίηση των κεφαλαίων της κ.λπ. Στην τελευταία αυτή περίπτωση, οι μέτοχοι έχουν ωφεληθεί από το γεγονός ότι τα ξένα κεφάλαια κοστίζουν στην επιχείρηση λιγότερο από ό,τι αυτά αποδίδουν σε αυτήν.⁷

⁷ Εφ' όσον το κόστος των ξένων κεφαλαίων της επιχείρησης είναι μικρότερο από την απόδοση αυτών στην επιχείρηση, ωφελούνται οι μέτοχοι από τη χρησιμοποίηση των ξένων κεφαλαίων, ενώ αντίθετα, όταν αυτό είναι μεγαλύτερο, τότε οι μέτοχοι ζημιώνονται. Η εξέταση του αν η χρησιμοποίηση των ξένων κεφαλαίων είναι επωφελής για τους μετόχους, γίνεται με τη σύγκριση της απόδοσης του συνόλου των απασχολούμενων

Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010: $189.337 / 9.461.411 * 100 = 2,00$.

Στη συνέχεια, στον πίνακα 2.5, απεικονίζονται οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. κατά την τελευταία πενταετία 2006-2010.

Πίνακας 2.5: Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ για την περίοδο 2006-2010.

Έτος	Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων
2006	37,51
2007	33,60
2008	27,68
2009	-12,66
2010	2,00

Πηγή στοιχείων: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>, *ιδία επεξεργασία*

2.6.2 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ Ή ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους βρίσκεται αν διαιρέσουμε τα μικτά κέρδη της χρήσεως με τις καθαρές πωλήσεις της ίδιας χρήσεως και δείχνει το μικτό κέρδος που απολαμβάνει από την πώληση προϊόντων αξίας 100 ευρώ.

Ο υπολογισμός του μικτού κέρδους είναι πολύ σημαντικός για την επιχείρηση, γιατί παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητάς της. Ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους δείχνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, καθώς και την πολιτική τιμών αυτής.

Η επιχείρηση για να θεωρηθεί επιτυχημένη, θα πρέπει να έχει ένα αρκετά υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους, που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδά της και συγχρόνως να της αφήνει ένα ικανοποιητικό καθαρό κέρδος σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μικτού

κεφαλαίων της επιχείρησης με το μέσο κόστος των δανειακών της κεφαλαίων, χρησιμοποιώντας τον αριθμοδείκτη οικονομικής μόχλευσης.

κέρδους, τόσο καλύτερη, από άποψη κερδών, είναι η θέση της επιχείρησης, διότι μπορεί να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία αύξηση του κόστους των πωληθέντων προϊόντων της.

Ένας υψηλός αριθμοδείκτης μικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα της διοίκησής της, να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πωλεί τα προϊόντα της σε υψηλές τιμές. Αντίθετα, ένας χαμηλός αριθμοδείκτης μικτού κέρδους δείχνει μια όχι καλή πολιτική της διοίκησης στον τομέα αγορών και πωλήσεων. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε στασιμότητα πωλήσεων, με αποτέλεσμα να μην πραγματοποιούνται αγορές σε μεγάλες ποσότητες, που θα μπορούσαν να επιτευχθούν με χαμηλές τιμές. Τέλος, θα πρέπει επίσης να πούμε, ότι ένας χαμηλός αριθμοδείκτης μπορεί να παρέχει ένδειξη ότι η επιχείρηση έχει κάνει επενδύσεις, που δεν δικαιολογούνται από τον όγκο των πωλήσεών της, με αποτέλεσμα να έχει αυξημένο κόστος παραγωγής των προϊόντων της.

Για να υπολογίσουμε τον αριθμοδείκτη της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010, θα πρέπει να διαιρέσουμε το μικτό κέρδος της εταιρείας που είναι 3.990.711 ευρώ δια του ποσού των 26.726.937 ευρώ που είναι οι καθαρές πωλήσεις χρήσεως.

Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010: $3.990.711 / 26.726.937 * 100 = 14,93\%$.

Στη συνέχεια, στον πίνακα 2.6, απεικονίζονται οι αριθμοδείκτες μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. κατά την τελευταία πενταετία 2006-2010.

Πίνακας 2.6: Αριθμοδείκτες μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους της εταιρείας για την περίοδο 2006-2010.

Έτος	Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους
2006	22,70%
2007	21,21%
2008	15,63%
2009	12,49%
2010	14,93%

Πηγή στοιχείων: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>, *ιδία επεξεργασία*

2.6.3 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ Ή ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (Net profit margin)

Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της. Με άλλα λόγια, δείχνει τι κέρδος έχει από τις λειτουργικές δραστηριότητές της.

Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους βρίσκεται αν διαιρέσουμε τα καθαρά λειτουργικά κέρδη μιας περιόδου με το σύνολο των καθαρών πωλήσεων της ίδιας περιόδου. Στα καθαρά λειτουργικά κέρδη δεν περιλαμβάνονται τυχόν μη λειτουργικά έσοδα και κέρδη (έσοδα από συμμετοχές, προσωρινές επενδύσεις σε χρεόγραφα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, κληρώσεις λαχνών κ.λπ.), τα οποία όμως μπορεί να είναι σημαντικά και να επηρεάζουν το αποτέλεσμα. Για το λόγο αυτόν, πολλές φορές, προκειμένου να υπολογιστεί ο εν λόγω αριθμοδείκτης λαμβάνονται τα καθαρά κέρδη της χρήσεως, τα οποία προκύπτουν με την προσθήκη των διαφόρων εσόδων και την αφαίρεση των διαφόρων εξόδων.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους, τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους είναι πολύ χρήσιμος, δεδομένου ότι τόσο η διοίκηση όσο και πολύ αναλυτές βασίζουν τις προβλέψεις τους για τα μελλοντικά καθαρά κέρδη της επιχείρησης επί του προβλεπόμενου ύψους πωλήσεων και του ποσοστού του καθαρού κέρδους.

Σ' αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι ο αναλυτής μπορεί να εμβαθύνει περισσότερο στην ανάλυση της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης κάνοντας χρήση των αριθμοδεικτών μικτού και καθαρού κέρδους. Στην περίπτωση όπου ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους δεν μεταβάλλεται διαχρονικά, ενώ κατά την ίδια περίοδο ο αριθμοδείκτης καθαρού κέρδους παρουσιάζει κάμψη, η εξέλιξη αυτή παρέχει ένδειξη μιας δυσανάλογης αύξησης των εξόδων της λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της. Στην περίπτωση αυτή, θα πρέπει να εξεταστούν οι επί μέρους κατηγορίες εξόδων προκειμένου να επισημανθούν οι λόγοι αύξησής τους. Εάν, αντίθετα, ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους παρουσιάζει κάμψη διαχρονικά, ενώ ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους παραμένει σταθερός, παρέχεται ένδειξη δυσανάλογης αύξησης του κόστους πωληθέντων σε σχέση με τα έσοδα πωλήσεων. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε σε συμπίεση των τιμών πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης είτε σε μείωση της παραγωγικότητας των συντελεστών που συμμετέχουν στην παραγωγή. Εάν όμως συμβαίνει οι αριθμοδείκτες μικτού και καθαρού

κέρδους να μειώνονται ενώ τα έξοδα λειτουργίας να παραμένουν σταθερά σε σχέση με τις πωλήσεις, τότε αυτό οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στο υψηλότερο κόστος παραγωγής.

Για να υπολογίσουμε τον αριθμοδείκτη της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010, θα πρέπει να διαιρέσουμε τα καθαρά λειτουργικά κέρδη της περιόδου της εταιρείας που είναι 189.337 ευρώ δια του ποσού των 26.726.937 ευρώ που είναι οι καθαρές πωλήσεις χρήσεως επί 100.

Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010: $189.337 / 26.726.937 * 100 = 0,71\%$.

Στη συνέχεια, στον πίνακα 2.7, απεικονίζονται οι αριθμοδείκτες καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. κατά την τελευταία πενταετία 2006-2010.

Πίνακας 2.7: Αριθμοδείκτες καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους της εταιρείας για την περίοδο 2006-2010.

Έτος	Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους
2006	2,39%
2007	2,41%
2008	2,19%
2009	- 4,04%
2010	0,71%

Πηγή στοιχείων: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>, *ιδία επεξεργασία*

2.6.4 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (Owner's equity turnover ratio)

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων δείχνει το βαθμό χρησιμοποίησης των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της. Με άλλα λόγια, δείχνει τις πωλήσεις που πραγματοποίησε η επιχείρηση με κάθε μονάδα ιδίων

κεφαλαίων. Ο αριθμοδείκτης αυτός είναι το πηλίκο της διαίρεσης των καθαρών πωλήσεων της χρήσεως με τα ίδια κεφάλαια⁸.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων, τόσο καλύτερη είναι η θέση της επιχείρησης, διότι πραγματοποιεί μεγάλες πωλήσεις με σχετικά μικρό ύψος ιδίων κεφαλαίων, γεγονός το οποίο ενδέχεται να οδηγεί σε αυξημένα κέρδη. Έτσι, όσο διαρκούν οι αυξημένες πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης, το ελάχιστο αυτό ύψος ιδίων κεφαλαίων, που έχει χρησιμοποιηθεί, μπορεί να θεωρηθεί αρκετό. Αν όμως αλλάξουν οι συνθήκες πωλήσεων και σημειωθεί κάμψη αυτών, τότε το σχετικά μικρό ύψος ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης δεν θα μπορέσει να απορροφήσει τις ζημιές, που ενδέχεται να προκύψουν από τη μείωση των πωλήσεων, ούτε θα υπάρχουν αρκετά κεφάλαια κινήσεως για να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

Από πλευράς ασφάλειας όμως, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης ταχύτητας ιδίων κεφαλαίων, τόσο λιγότερο ευνοϊκή είναι η θέση της επιχείρησης, γιατί λειτουργεί βασιζόμενη κυρίως στα ξένα κεφάλαια. Ένας χαμηλός αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων είναι ενδεχόμενο να παρέχει ένδειξη ύπαρξης υπερεπένδυσης σε πάγια σε σχέση με τις πωλήσεις.

Πάντως, ο αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων έχει περιορισμένη αξία ως προς την αξιοπιστία και σπουδαιότητα των πληροφοριών που δίνει, γιατί είναι ένας σύνθετος δείκτης. Στην έκταση που τα ίδια κεφάλαια είναι τοποθετημένα σε μακροχρόνιες επενδύσεις ή σε άλλα στοιχεία που δεν συμμετέχουν άμεσα στις πωλήσεις, ο δείκτης αυτός δεν έχει καμία σχέση με τις πωλήσεις που επιτυγχάνει η επιχείρηση. Αυξημένα ίδια κεφάλαια ίσως να είναι αναγκαία, γιατί έχουν επενδυθεί σε μικρής κυκλοφοριακής ταχύτητας περιουσιακά στοιχεία, όπως απαιτήσεις, αποθέματα και πάγια.⁹

Για να υπολογίσουμε τον αριθμοδείκτη της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010, θα πρέπει να διαιρέσουμε τις καθарές πωλήσεις της περιόδου της εταιρείας που είναι 26.726.937 ευρώ δια του ποσού των 9.461.411 ευρώ που είναι το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων.

⁸ Σε περίπτωση αύξησης των ιδίων κεφαλαίων κατά τη διάρκεια της χρήσης, για τον υπολογισμό του αριθμοδείκτη λαμβάνεται ο μέσος όρος των κεφαλαίων της αρχής και του τέλους της χρήσεως, δηλ. (Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων αρχής συν Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων τέλους) / 2.

Αυτό γίνεται για να βρεθεί το ύψος των κεφαλαίων που πράγματι απασχολήθηκαν για την επίτευξη των πωλήσεων της χρήσεως.

⁹ Βλ., Νιάρχος Ν., *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, 7^η έκδοση, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 2004, σ.96-98, 101-106 και 124-130.

Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010 : $26.726.937 / 9.461.411 = 2,82$ φορές.

Στη συνέχεια, στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι αριθμοδείκτες ταχύτητας κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. κατά την τελευταία πενταετία 2006-2010.

Πίνακας 2.8: Αριθμοδείκτες ταχύτητας κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας για την περίοδο 2006-2010.

Έτος	Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων
2006	15,71
2007	13,94
2008	12,64
2009	4,95
2010	2,82

Πηγή στοιχείων: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>, *ιδία επεξεργασία*

2.6.5 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

Ο αριθμοδείκτης αυτός υπολογίζεται, εάν διαιρέσουμε το σύνολο των υποχρεώσεων (βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες) με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων.

Ο αριθμοδείκτης σχέσης ξένων προς ίδια κεφάλαια δείχνει τη σχέση των ιδίων κεφαλαίων προς τα ξένα κεφάλαια της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης (και πάνω από το 100), τόσο υπερχρεωμένη είναι η επιχείρηση. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης, χρησιμοποιείται από τους δανειστές της επιχείρησης για να εκτιμήσουν το βαθμό ασφάλειας που τους εξασφαλίζουν τα ίδια κεφάλαια, αλλά και από τη διοίκηση και τους μετόχους της επιχείρησης για να διαπιστώσουν το επίπεδο στο οποίο έχει φτάσει η χρήση κεφαλαιακής μόχλευσης.

Για να υπολογίσουμε τον αριθμοδείκτη της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010, θα πρέπει να διαιρέσουμε το σύνολο των υποχρεώσεων της (βραχυπρόθεσμες και

μακροπρόθεσμες) της περιόδου της εταιρείας που είναι 17.092.394 ευρώ δια του ποσού των 9.461.411 ευρώ που είναι το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων.

Αριθμοδείκτης σχέσης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010: $17.092.394 / 9.461.411 = 1,81$.

Στη συνέχεια, στον πίνακα 2.9 απεικονίζονται οι αριθμοδείκτες σχέσης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. κατά την τελευταία πενταετία 2006-2010.

Πίνακας 2.9: Αριθμοδείκτες σχέσης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια της εταιρείας για την περίοδο 2006-2010.

Έτος	Αριθμοδείκτης σχέσης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια
2006	7,83
2007	7,77
2008	8,01
2009	1,75
2010	1,81

Πηγή στοιχείων: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>, *ιδία επεξεργασία*

2.6.6 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ

Ο αριθμοδείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών, υπολογίζεται εάν διαιρέσουμε τα κέρδη προ τόκων και φόρων με τα ετήσια χρηματοοικονομικά έξοδα.

Ο αριθμοδείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών δείχνει τη δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί έσοδα τέτοια που να έχει τη δυνατότητα να πληρώνει, εκτός από όλα τα έξοδα που χρειάζεται για να λειτουργήσει, και τα χρηματοοικονομικά έξοδα.¹⁰

Για να υπολογίσουμε τον αριθμοδείκτη της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010, θα πρέπει να διαιρέσουμε τα κέρδη προ τόκων και φόρων της περιόδου της

¹⁰ Specisoft, «Ερμηνεία – Υπολογισμός Δεικτών Κεφαλαιακής Δομής & Βιωσιμότητας», διαθέσιμο σε: http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_erminia_d_kef_domi_biosim.pdf

εταιρείας που είναι 189.337 ευρώ δια του ποσού των 196.845 χιλιάδες ευρώ που είναι τα ετήσια χρηματοοικονομικά έξοδα.

Αριθμοδείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010: $189.337 / 196.845 = 0,96$.

Στη συνέχεια, στον πίνακα 2.10 απεικονίζονται οι αριθμοδείκτες κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. κατά την τελευταία πενταετία 2006-2010.

Πίνακας 2.10: Αριθμοδείκτες κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών της εταιρείας για την περίοδο 2006-2010.

Έτος	Αριθμοδείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών
2006	43,70
2007	32,45
2008	33,32
2009	-18,64
2010	0,96

Πηγή στοιχείων: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>, *ιδία επεξεργασία*

2.6.7 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ Ή ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΕΩΣ (Current ratio)

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας βρίσκεται αν διαιρέσουμε το σύνολο των κυκλοφοριακών στοιχείων της επιχείρησης με το σύνολο των βραχυχρόνιων υποχρεώσεών της. Οι κυριότερες κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων που περιλαμβάνονται στον αριθμητή του κλάσματος είναι, τα διαθέσιμα (μετρητά, αμέσως ρευστοποιήσιμα χρεόγραφα), οι απαιτήσεις, τα αποθέματα και όχι οι προκαταβολές σε προμηθευτές και γενικά οι προκαταβολές. Οι κυριότερες κατηγορίες βραχυχρόνιων υποχρεώσεων, που περιλαμβάνονται στον παρονομαστή του κλάσματος, είναι οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις (πιστώσεις προμηθευτών, μερίσματα πληρωτέα, φόροι πληρωτέοι, βραχυπρόθεσμα δάνεια τραπεζών και όχι προκαταβολές πελατών και λοιπές προκαταβολές).

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει τη ρευστότητα της επιχείρησης αλλά και το περιθώριο ασφάλειας που διατηρεί η διοίκηση μιας επιχείρησης, για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μια κάποια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή κεφαλαίων κίνησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο καλύτερη είναι η θέση της επιχείρησης από πλευράς ρευστότητας. Μια επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί επαρκή κυκλοφοριακά στοιχεία, για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις της, όταν αυτές καταστούν ληξιπρόθεσμες. Με άλλα λόγια, ο δείκτης αυτός αντανακλά την τρέχουσα ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεών της.¹¹

Για να υπολογίσουμε τον αριθμοδείκτη της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010, θα πρέπει να διαιρέσουμε το σύνολο των κυκλοφοριακών στοιχείων (τα διαθέσιμα συν τις απαιτήσεις συν τα αποθέματα) της περιόδου της εταιρείας που είναι 24.511.610 ευρώ δια του ποσού των 16.583.194 ευρώ που είναι το σύνολο των βραχυχρόνιων υποχρεώσεών της.

Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας, της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010:
 $24.511.610 / 16.583.194 = 1,48$ φορές.

Στη συνέχεια, στον πίνακα 2.11 απεικονίζονται οι αριθμοδείκτες γενικής ρευστότητας της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. κατά την τελευταία πενταετία 2006-2010.

Πίνακας 2.11: Αριθμοδείκτες γενικής ρευστότητας της εταιρείας για την περίοδο 2006-2010.

Έτος	Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας
2006	0,95
2007	0,96
2008	1,01
2009	1,46
2010	1,48

Πηγή στοιχείων: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>, *ιδία επεξεργασία*

¹¹ Κίτσος Ι., «Αριθμοδείκτες, Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Αξιολόγηση Ισολογισμών Επιχειρήσεων, Μέρος Α'», 23/2/2011, διαθέσιμο σε: http://www.bizhelp365.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1017%3A-a-&catid=1%3Aarticles-financial&Itemid=93&lang=el

2.6.8 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας, βρίσκεται αν διαιρέσουμε τα διαθέσιμα συν τις μετοχές συν τις απαιτήσεις της επιχείρησης με το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της.

Ο δείκτης αυτός συσχετίζει ρευστοποιήσιμα στοιχεία του ενεργητικού με τις τρέχουσες υποχρεώσεις. Στον αριθμητή αυτού του δείκτη αποκλείεται ο υπολογισμός αποθεμάτων. Οι επιχειρήσεις που έχουν υψηλό δείκτη άμεσης ρευστότητας, σπάνια έχουν την ανάγκη δανεισμού. Επίσης, υπάρχει η αντίληψη, ότι η χρηματοοικονομική ευρωστία της επιχείρησης προϋποθέτει ρευστοποιήσιμα στοιχεία του ενεργητικού τουλάχιστον ίσα με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, ώστε ο δείκτης να παίρνει μία τιμή γύρω στη μονάδα. Στην πράξη όμως οι επιχειρήσεις τείνουν να έχουν δείκτη ρευστότητας κάτω από τη μονάδα ή συχνά και πολύ πιο κάτω από τη μονάδα. Επομένως, ο δείκτης αυτός θα πρέπει να δραστηριοποιείται στο πλαίσιο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των γενικών οικονομικών χαρακτηριστικών της επιχείρησης. Όσο πιο υψηλός είναι ο δείκτης άμεσης ρευστότητας τόσο αντανακλάται σε αυτόν η καλύτερη βραχυπρόθεσμη οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.¹²

Για να υπολογίσουμε τον αριθμοδείκτη της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010, θα πρέπει να διαιρέσουμε τα διαθέσιμα συν τις μετοχές συν τις απαιτήσεις της περιόδου της εταιρείας που είναι 21.493.698 ευρώ δια του ποσού των 16.583.194 ευρώ που είναι το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της.

Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας, της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010:
 $21.493.698 / 16.583.194 = 1,29$ φορές.

Στον πίνακα 2.12 απεικονίζονται οι αριθμοδείκτες άμεσης ρευστότητας της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. κατά την τελευταία πενταετία 2006-2010.

¹² Κίτσος Ι., «Αριθμοδείκτες, Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Αξιολόγηση Ισολογισμών Επιχειρήσεων, Μέρος Α'», 23/2/2011, διαθέσιμο σε:
http://www.bizhelp365.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1017%3A-a-&catid=1%3Aarticles-financial&Itemid=93&lang=el

Πίνακας 2.12: Αριθμοδείκτες άμεσης ρευστότητας της εταιρείας για την περίοδο 2006-2010.

Έτος	Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας
2006	0,74
2007	0,68
2008	0,64
2009	1,29
2010	1,29

Πηγή στοιχείων: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>, *ιδία επεξεργασία*

2.6.9 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΣΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση αποτελεί το χρονικό διάστημα που η επιχείρηση περιμένει για να εισπράξει τις απαιτήσεις της, από τη στιγμή που πραγματοποιήθηκε η πιστωτική πώληση μέχρι τη στιγμή που αυτή θα μετατραπεί σε μετρητά ή το χρονικό διάστημα που παρέμειναν ανείσπρακτες οι απαιτήσεις στην επιχείρηση. Το χρονικό διάστημα αφ' ενός μετρά την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης στην είσπραξη των απαιτήσεών της και αφ' ετέρου εκφράζει την πιστωτική της πολιτική.

Η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση πρέπει να διατηρείται όσο γίνεται μικρότερη, όχι μόνον διότι τα κεφάλαια που δεσμεύονται για τη χρηματοδότηση των πωλήσεων έχουν κάποιο κόστος, αλλά γιατί έχουν και ένα κόστος ευκαιρίας λόγω του ότι θα μπορούσαν να επενδυθούν αποδοτικά κάπου αλλού.

Για να υπολογίσουμε τον αριθμοδείκτη της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010, θα πρέπει να διαιρέσουμε το μέσο ύψος των απαιτήσεων της περιόδου της εταιρείας που είναι 20.601.815 ευρώ δια του ποσού των 26.726.937 ευρώ που είναι το σύνολο των καθαρών πωλήσεων της χρήσεως και το αποτέλεσμα θα το πολλαπλασιάσουμε με το 365 που αποτελεί το σύνολο των ημερών του έτους.

Αριθμοδείκτης μέσης διάρκειας εισπράξεως των απαιτήσεων στην εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010: $20.601.815 / 26.726.937 * 365 = 281$ ημέρες.

Στη συνέχεια, στον πίνακα 2.13, απεικονίζονται οι αριθμοδείκτες μέσης διάρκειας εισπράξεως των απαιτήσεων της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. κατά την τελευταία πενταετία 2006-2010.

Πίνακας 2.13: Αριθμοδείκτες μέσης διάρκειας εισπράξεως των απαιτήσεων της εταιρείας για την περίοδο 2006-2010.

Έτος	Αριθμοδείκτης μέσης διάρκειας εισπράξεως των απαιτήσεων
2006	113
2007	126
2008	133
2009	247
2010	281

Πηγή στοιχείων: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>, *ιδία επεξεργασία*

2.6.10 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΣΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΤΩΝ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο αριθμοδείκτης μέσης διάρκειας παραμονής των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων στην επιχείρηση δείχνει πόσες φορές μέσα στη χρήση ανανεώθηκαν οι ληφθείσες από την επιχείρηση πιστώσεις ή αλλιώς πόσες φορές το κόστος πωληθέντων καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Η παρακολούθηση του αριθμοδείκτη αυτού για μία σειρά ετών δείχνει την πολιτική της επιχείρησης ως προς τη χρηματοδότηση των αγορών της. Μια μεταβολή του αριθμοδείκτη διαχρονικά δείχνει ότι η επιχείρηση αλλάζει την πιστοληπτική της πολιτική.

Αν η μέση διάρκεια παραμονής των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της συγκεκριμένης επιχείρησης είναι μεγαλύτερη από αυτή άλλων ομοειδών επιχειρήσεων, τότε αυτό θεωρείται καλό για την επιχείρηση, με την προϋπόθεση βέβαια ότι δεν προκλήθηκαν άλλες αρνητικές επιπτώσεις στις σχέσεις της με τους προμηθευτές της. Πάντως αν παρατηρηθεί μια κάποια αλλαγή της συμπεριφοράς των προμηθευτών απέναντι στην

επιχείρηση, που εκδηλώνεται με την άρνησή τους να αυξήσουν τις παρεχόμενες σε αυτήν πιστώσεις, τότε το θέμα εμπνέει ανησυχίες και πρέπει να διερευνηθεί.¹³

Για να υπολογίσουμε τον αριθμοδείκτη της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010, θα πρέπει να διαιρέσουμε το μέσο ύψος των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της περιόδου της εταιρείας που είναι 10.960.802 ευρώ δια του ποσού των 22.736.226 ευρώ που είναι το κόστος πωληθέντων ως σύνολο της χρήσεως και το αποτέλεσμα θα το πολλαπλασιάσουμε με το 365 που αποτελεί το σύνολο των ημερών του έτους.

Αριθμοδείκτης μέσης διάρκειας εξόφλησης προμηθευτών και πιστωτών της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για το έτος 2010: $10.960.802 / 22.736.226 * 365 = 176$ ημέρες.

Στη συνέχεια, στον πίνακα 2.14, απεικονίζονται οι αριθμοδείκτες μέσης διάρκειας εξόφλησης προμηθευτών και πιστωτών της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. κατά την τελευταία πενταετία 2006-2010.

Πίνακας 2.14: Αριθμοδείκτες μέσης διάρκειας εξόφλησης προμηθευτών και πιστωτών της εταιρείας για την περίοδο 2006-2010.

Έτος	Αριθμοδείκτης μέσης διάρκειας εξόφλησης προμηθευτών και πιστωτών
2006	75
2007	115
2008	136
2009	154
2010	176

Πηγή στοιχείων: ICAP και Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr/>, *ιδία επεξεργασία*

¹³ Νιάρχος Ν., *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, 7^η έκδοση, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2004, σ. 72 και σ. 81.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 Εσωτερικό Περιβάλλον

Στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών της είναι συχνά ευκολότερη, όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψή της. Γι' αυτό το λόγο, θα γίνει μια εσωτερική ανάλυση της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. όπου θα ασχοληθούμε με την οργανωτική της δομή, τις υποδομές της, το ανθρώπινο δυναμικό της, καθώς και τις ενέργειες που πραγματοποιεί στα πλαίσια της κοινωνικής ευθύνης.¹⁴

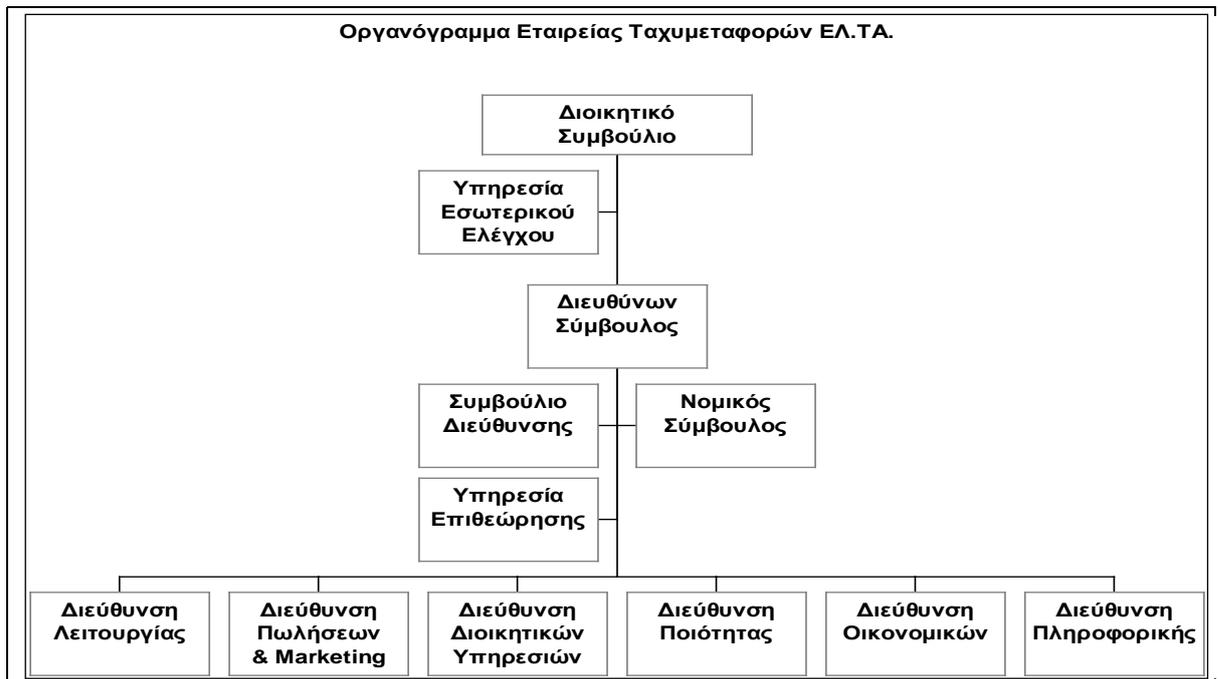
3.1.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται η Ανώτατη Διοίκηση, που ασκείται από ένα συλλογικό όργανο που είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο εκλέγεται από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων και έχει τριετή διάρκεια. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία διοικείται από ένα 9μελές διοικητικό συμβούλιο, ενώ την αρμοδιότητα της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης την έχει ο Διευθύνων Σύμβουλος. Με άλλα λόγια είναι αυτός που καταθέτει το όραμα της εταιρείας. Οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων αφορούν στην εφαρμογή της στρατηγικής, στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την οργάνωση της παραγωγής και των πωλήσεων, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των οικονομικών πόρων, καθώς και στον ποιοτικό έλεγχο.¹⁵

Η μορφή της οργανωτικής δομής παρουσιάζεται στο σχήμα 3.1, που αποτελεί την κλασική μορφή του οργανογράμματος (με όλα τα βασικά όργανα λειτουργίας και με όλες τις διοικητικές διαβαθμίσεις των στελεχών):

¹⁴ Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., *Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων*, Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 1999, σ.146.

¹⁵ Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, «Οργανωτική Δομή», διαθέσιμο σε: http://www.elta-courier.gr/menu_details.asp?id=164&mid=0&lang=gr&smenu=1&submenu=51



Σχήμα 3.1: Οργανωτική Δομή της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.

3.1.2 ΥΠΟΔΟΜΕΣ

Στις ιδιαίτερα αποτελεσματικές παροχές των ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ. σημαντικό ρόλο παίζουν οι υποδομές της εταιρείας. Έτσι, η εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. ανήκει στις επιχειρήσεις της αγοράς που χρησιμοποιούν τεχνολογίες αιχμής.



Εικόνα 3.1: Υποδομές των Ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ.

Η εισαγωγή σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων αφορούν σε όλο το φάσμα λειτουργίας της επιχείρησης, από την υποστήριξη των τομέων διαλογής και διαβίβασης αντικειμένων έως την εισαγωγή νέων υπηρεσιών, για την καλύτερη και γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών.¹⁶

Επίσης, η εταιρεία αναβάθμισε το πληροφοριακό της σύστημα με το Entersoft Business Suite. Πρόκειται για τεχνολογικά προηγμένο λογισμικό που ενοποιεί τις λειτουργίες όλων των τμημάτων, παρέχοντας ενιαία ERP και CRM λειτουργικότητα και τη δύναμη της πολυδιάστατης πληροφόρησης ενός Business Intelligence συστήματος και εκμεταλλεύεται, αναλύει και συνδυάζει πληροφορίες που αφορούν στην επιχείρηση συνολικά. Το εν λόγω πληροφοριακό σύστημα έχει πολλές και μοναδικές λειτουργίες. Οι πιο σημαντικές είναι η απομακρυσμένη πρόσβαση (Net Remoting), πολυεταιρική οργάνωση σε ενιαία βάση δεδομένων (Multi-Company), αυτοματοποιημένη διαχείριση διεταιρικών συναλλαγών και άμεση παροχή ενοποιημένων αποτελεσμάτων με το υποσύστημα Cross Company Analytics. Μια επιπλέον σημαντική λειτουργία είναι η ολοκληρωμένη διαχείριση υποκαταστημάτων ανά εταιρεία (ανεξάρτητη από αποθηκευτικούς χώρους) και άμεση απεικόνιση όλων των δεδομένων ανά υποκατάστημα. Επίσης, επιτρέπει την παρακολούθηση των ρόλων των προσώπων με ενιαίο τρόπο (π.χ. πελάτης της εταιρείας που είναι και προμηθευτής στην ίδια εταιρεία ή σε άλλες εταιρείες) καθώς και την παρακολούθηση πελατών της εταιρείας, με την συνολική οικονομική τους εικόνα και ακόμα, υπάρχει η δυνατότητα διαχείρισης πολλαπλών εταιρικών διαστάσεων, που μπορούν να «διαιρέσουν» την εταιρεία σε μικρά κομμάτια και να έχουν άμεσα όλα τα δεδομένα για τα τμήματα της εταιρείας ή και τις δραστηριότητές της¹⁷.

Στόχος της εταιρείας ήταν η αναβάθμιση του πληροφοριακού της συστήματος με την επιλογή ενός σύγχρονου και με εκτεταμένες δυνατότητες συνδυαστικού MIS Reporting ERP συστήματος καθώς και η ενοποίηση και αυτοματοποιημένη διαχείριση των λειτουργιών και των διαδικασιών της. Η εταιρεία διέθετε πολυεθνικό λογισμικό το οποίο αποφάσισε να αντικαταστήσει με το Entersoft Business Suite για να καλύψει το σύνολο των απαιτήσεών της και να υποστηρίξει τη στρατηγική της ανάπτυξη. Με το Entersoft Business Suite, η εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. διασφάλισε την ομοιογένεια των διαδικασιών και των δεδομένων της και την αποτελεσματική παρακολούθηση των λειτουργιών της. Επίσης, της εξασφάλισε

¹⁶ Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ, «Υποδομές», διαθέσιμο σε: http://www.elta-courier.gr/menu_details.asp?id=154&mid=0&lang=gr&smenu=1&submenu=52

¹⁷ Entersoft Business Suite, «Ανακαλύψτε τις προοπτικές της επιχείρησής σας», διαθέσιμο σε: <http://www.entersoft.gr/files/pdf/businesssuite%20brochure.pdf>

ένα πλούσιο MIS Reporting, ευελιξία στη χρήση αλλά και επεκτασιμότητα του συστήματος για τις περαιτέρω ανάγκες ανάπτυξής της¹⁸.

Όσον αφορά στον τομέα εξυπηρέτησης πελατών, η εταιρεία εκτός από τη χρήση της τεχνολογίας, έχει δημιουργήσει δύο τμήματα που παρέχουν άμεση πληροφόρηση σχετικά με τα αντικείμενα των πελατών. Το πρώτο είναι το τμήμα αναζητήσεων και διαχείρισης παραπόνων. Το τμήμα αυτό διαθέτει σύστημα αναζητήσεων για τα προϊόντα που έχουν προορισμό το εσωτερικό αλλά και σε όλους τους προορισμούς του εξωτερικού και σύστημα διαχείρισης παραπόνων, του οποίου το προσωπικό διαχειρίζεται τα οποιαδήποτε προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πελάτες κατά τη συνδιαλλαγή τους με την εταιρεία. Και το δεύτερο, είναι το τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης πελατών (Call Center). Στόχος της δημιουργίας του συγκεκριμένου τμήματος είναι η αποτελεσματικότερη επικοινωνία της εταιρείας με τους πελάτες της. Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα υπερσύγχρονο τηλεφωνικό κέντρο, που λειτουργεί έξι ημέρες την εβδομάδα, όπου δέχεται παραγγελίες και παρέχει πληροφόρηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή προσφέρει. Είναι συνδεδεμένο με το τμήμα διαχείρισης στόλου, με στόχο να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες και να ελαχιστοποιεί το χρόνο παραλαβής των αντικειμένων.

Επιπλέον, η εταιρεία μέσω της χρήσης της τεχνολογίας παρέχει στους πελάτες τη δυνατότητα να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή την πορεία του αντικειμένου που έχουν αποστείλει. Μια πολύ σημαντική λειτουργία αυτού του είδους είναι η ιχνηλάτηση αντικειμένων (Track & Trace), που αποτελεί ένα ηλεκτρονικό σύστημα αναζήτησης αντικειμένων. Με τη λειτουργία αυτή, οι πελάτες μπορούν μέσω ενός τηλεφωνήματος ή με τη χρήση του internet, να προσδιορίσουν το στάδιο της μεταφοράς που βρίσκεται το αντικείμενο που έχουν στείλει. Παράλληλα όλοι οι διανομείς είναι εφοδιασμένοι με scanner χειρός για τη συνολική μηχανογραφική επεξεργασία των πληροφοριών της διαδρομής των διακινούμενων αντικειμένων, που περιλαμβάνουν όνομα και υπογραφή παραλήπτη καθώς και την ημέρα και ώρα παράδοσης.

Εκτός από το σύστημα Track & Trace, η εταιρεία έχει εφοδιάσει το στόλο της με GPS (Global Positioning System), το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο προηγμένα και ευρέως χρησιμοποιούμενα ηλεκτρονικά συστήματα για τη συνεχή παρακολούθηση της πορείας του οχήματος που μεταφέρει τα αντικείμενα αλλά και της ταχύτητάς του. Με τη χρήση του GPS, οι πελάτες ενημερώνονται για τον ακριβή προσδιορισμό του χρόνου παράδοσης των

¹⁸ Techpress.gr, «Entersoft Business Suite για τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ», 24 Φεβρουαρίου 2010, διαθέσιμο σε: <http://www.techpress.gr/index.php/archives/24321>

αντικειμένων και την απόλυτη ασφάλεια στην παραλαβή και παράδοση. Η ομαλή λειτουργία του συστήματος GPS ελέγχεται από το τμήμα Διαχείρισης Στόλου (Fleet Management), το οποίο βρίσκεται στην έδρα της εταιρείας, έχει ως αποστολή να ελέγχει και να συντονίζει το στόλο της εταιρείας μέσω του συστήματος GPS.

Τέλος, ο καινούργιος ιδιόκτητος στόλος, που αποτελείται από 301 δίκυκλα και 169 φορτηγά οχήματα μικρού και μεγάλου τονάζ, σύγχρονης αντιρρυπαντικής τεχνολογίας, φροντίζοντας ταυτόχρονα για την ασφάλεια των χρηστών και την προστασία του περιβάλλοντος, ολοκληρώνουν τις υποδομές της εταιρείας που λειτουργεί με γνώμονα το συμφέρον του πελάτη¹⁹.



Εικόνα 3.2: Αυτοκίνητο της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.

3.1.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Για την εταιρεία το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο. Εφαρμόζει συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που στοχεύουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δίνοντας έμφαση σε θέματα επιμόρφωσης, ασφάλειας και υγιεινής των εργαζομένων, όπως έμφαση στην εκπαίδευση και στη συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων τόσο σε τεχνικά όσο και σε διοικητικά θέματα, συνεχώς βελτιούμενες συνθήκες εργασίας, διαρκή εκπαίδευση σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας και τέλος, σταθερή και ουσιαστική παρουσία ιατρών εργασίας. Εδώ, μπορούμε να επισημάνουμε

¹⁹ ΕΜΠΡΟΣ – Ημερήσια Εφημερίδα Λέσβου, «Οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ στην υπηρεσία σας», 18/02/2010, διαθέσιμο σε: <http://www.emprosnet.gr/Economy/market/?EntityID=feb1a785-8f0a-4bff-8f23-13c72e3f5a8d>

ότι για το έτος 2010 το προσωπικό της εταιρείας ανερχόταν σε 410 άτομα, ενώ το 2009 ήταν 677 άτομα.



Εικόνα 3.3: Ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.

3.1.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (Ε.Κ.Ε.)

Στα πλαίσια της κοινωνικής ανάπτυξης και κοινωνικής υπευθυνότητας, η εταιρεία πραγματοποιεί ενέργειες και συμμετέχει σε δραστηριότητες που αφορούν σε όλους τους τομείς της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (corporate social responsibility), δηλαδή το εσωτερικό περιβάλλον.

Τέτοιες δραστηριότητες έχουν διπλό χαρακτήρα για την εταιρεία. Σε πρώτο βαθμό να αντιμετωπίσουν κοινωνικά και πολιτιστικά προβλήματα και σε δεύτερο βαθμό τη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.

Η εταιρεία χορηγεί δράσεις για την κοινωνία και το περιβάλλον, όπως αθλητικές ενέργειες και πολιτιστικά γεγονότα. Επίσης, ανέλαβε ως χορηγός τη διακίνηση ενημερωτικών φυλλαδίων διαφόρων οργανισμών που ασχολούνται με ευαίσθητα κοινωνικά θέματα, π.χ. μεταμοσχεύσεις, ενώ τα τελευταία χρόνια συμβάλλει οικονομικά σε διάφορες οργανώσεις και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως είναι τα *παιδικά χωριά SOS*, η *κιβωτός του κόσμου*, το *χαμόγελο του παιδιού*, οι *γιατροί χωρίς σύνορα* κ.λπ.

Αποτέλεσμα αυτών των δραστηριοτήτων είναι η έμμεση διαφήμιση της εταιρείας και η αλλαγή της όποιας αρνητικής εικόνας υπάρχει στην κοινωνία γενικότερα.²⁰

²⁰ Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, «Ε.Κ.Ε.», διαθέσιμο σε: http://www.elta-courier.gr/menu_details.asp?id=166&mid=0&lang=gr&smenu=1&submenu=56

3.2 Εξωτερικό περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές.²¹ Εδώ, θα εξετάσουμε σε βάθος το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον της εταιρείας, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια χώρα και θα παρουσιάσουμε μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο, όπως η ανάλυση P.E.S.T. (Political, Economic, Social and Technological). Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της εταιρείας, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της, είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Εδώ, θα παρουσιάσουμε μια ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Michael Porter, ή πιο απλά, μια δομική ανάλυση του κλάδου (structural analysis of an industry).²²

3.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του ευρύτερου μακρο- περιβάλλοντος είναι υπερβολικά δύσκολη, καθώς αυτό είναι πολυδιάστατο και κατά συνέπεια δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί. Το ενδιαφέρον και η προσοχή θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε την ανάλυση P.E.S.T., όπου θα ασχοληθούμε και θα αναλύσουμε τους πολιτικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς και οικονομικούς παράγοντες.

3.2.1.1 Πολιτικοί Παράγοντες

Ένας σημαντικός πολιτικός παράγοντας είναι η απελευθέρωση της αγοράς. Στην Ελλάδα, η αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών είναι μερικώς απελευθερωμένη, έτσι μεν η καθολική υπηρεσία αποτελεί μονοπώλιο του εθνικού ταχυδρομικού φορέα ΕΛ.ΤΑ., ενώ η

²¹ Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., *Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 1999, σ. 146.

²² Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, τόμος Α', εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007, σ. 70-71.

παροχή υπηρεσιών ταχυμεταφορών είναι απελευθερωμένη και λειτουργεί στο πλαίσιο των κανόνων της ελεύθερης αγοράς.

Η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.) είναι η ρυθμιστική αρχή όσον αφορά στην αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, όπου δραστηριοποιούνται οι εταιρείες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασυρμάτων επικοινωνιών και διαδικτύου, καθώς και στην ταχυδρομική αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ταχυμεταφοράς. Επιπλέον, η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων ασκεί τις αρμοδιότητες ανταγωνισμού στις εν λόγω αγορές.

Οι πηγές εσόδων της προέρχονται, από το εφάπαξ τέλος και τα ετήσια τέλη που επιβάλλονται σε όλες τις ταχυδρομικές επιχειρήσεις, καθώς και τις χρηματικές ποινές και τα διοικητικά πρόστιμα που επιβάλλει, όταν το κρίνει απαραίτητο. Έτσι, οι εταιρείες ταχυμεταφορών που δραστηριοποιούνται στην αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών βάση της γενικής άδειας που διαθέτουν, είναι υποχρεωμένες να εισφέρουν ένα ποσοστό του κύκλου εργασιών τους στην Ε.Ε.Τ.Τ. (0,5% έως πρόσφατα) ως ετήσια αμοιβή για την άδεια που τους παρέχει. Σ' αυτό το σημείο μπορούμε να αναφέρουμε ότι κάτι αντίστοιχο δεν συμβαίνει στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, όπου οι αρμόδιες ρυθμιστικές αρχές ζητούν εισφορές μόνο από εταιρείες που διαθέτουν ειδική άδεια παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, προκειμένου να καλύψουν τη ζημιά που προκαλούν στον εθνικό ταχυδρομικό φορέα, όταν συμμετέχουν στην παροχή καθολικής υπηρεσίας.

Άλλος ένας σημαντικός πολιτικός παράγοντας είναι οι τοπικοί κανονισμοί. Τα ΕΛ.ΤΑ. είναι υποχρεωμένα να διατηρούν έναν ικανοποιητικό αριθμό ταχυδρομικών γραφείων, ταχυδρομικών πρακτορείων, αγροτικών διανομέων, γραμματοθυρίδων και γραμματοκιβωτίων σε όλη την επικράτεια. Οπότε έτσι, ο οποιοσδήποτε κάτοικος, ακόμα και στο πιο απομακρυσμένο χωριό της Ελλάδας μπορεί, διαμέσου των ταχυδρομικών πρακτορείων ή των αγροτικών διανομέων να στείλει αντικείμενο πόρτα- πόρτα χωρίς να μεταβούν στην πρωτεύουσα ή στις μεγάλες πόλεις του νομού.

Και τέλος, άλλος ένας πολιτικός παράγοντας είναι τα Tariffs. Η Ελλάδα ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανήκει σε μια ευρύτερη οικονομική ζώνη όπου υπάρχουν εναρμονισμένα φορολογικά τέλη και δασμοί, ενώ συμμετέχει και στην οικονομική ζώνη του GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), γεγονός που ευνοεί την ισότιμη ανάπτυξη εγχώριων και αλλοδαπών επιχειρήσεων, επηρεάζοντας κατά συνέπεια και την αγορά

ταχυδρομικών υπηρεσιών. Όλες οι ευρωπαϊκές χώρες είτε δια νόμου είτε de facto, έχουν κοινή τιμολογιακή πολιτική όσον αφορά τις reserved υπηρεσίες.

3.2.1.2 Κοινωνικοί Παράγοντες

Ένας κοινωνικός παράγοντας είναι οι δημογραφικές επιρροές. Το εύρος του κύκλου εργασιών για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην αγορά παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και συγκεκριμένα των ταχυμεταφορών, εξαρτάται άμεσα από την πληθυσμιακή πυκνότητα της περιοχής όπου δραστηριοποιείται. Όσο μεγαλύτερη είναι η πυκνότητα, τόσο περισσότερες ταχυδρομικές εργασίες μια εταιρεία αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει.

Ένας άλλος κοινωνικός παράγοντας είναι η γεωγραφική τοποθεσία πελατών και υπαλλήλων. Η προσβασιμότητα μιας επιχείρησης παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των εργασιών της, με αποτέλεσμα πολλές εταιρείες ταχυμεταφορών να ανοίγουν υποκαταστήματα σε περιοχές που θα εξυπηρετούν όσο το δυνατόν περισσότερους πιθανούς πελάτες, ενώ κάποιες άλλες εταιρείες συνάπτουν τοπικές συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να αποκτήσουν αντιπροσώπους, ιδιαίτερα στην επαρχία. Επιπλέον, η γεωγραφική τοποθεσία των πελατών - χρηστών ταχυδρομικών υπηρεσιών επηρεάζει, πέρα από το χρόνο και το κόστος που προϋποθέτει κάθε αποστολή να διεκπεραιωθεί και το συνολικό κύκλο εργασιών της συγκεκριμένης επιχείρησης. Κατά συνέπεια, εταιρείες ταχυμεταφορών που δραστηριοποιούνται σε επαρχιακές πόλεις, όπου το επίπεδο κυκλοφοριακής κίνησης είναι πολύ χαμηλότερο από ό,τι είναι στα αστικά κέντρα, έχουν τη δυνατότητα, μέσα σε λιγότερο χρόνο, να διεκπεραιώσουν περισσότερες αποστολές.

Άλλος ένας κοινωνικός παράγοντας είναι οι πολιτιστικές και πολιτισμικές επιρροές. Παλιότερα επικρατούσε η τάση να εξυπηρετούνται οι πελάτες, όσον αφορά τις ταχυδρομικές υπηρεσίες μέσω του δημόσιου ταχυδρομείου της χώρας. Όμως τώρα, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην υπόλοιπη Ευρωπαϊκή Ένωση, όλο και περισσότεροι πελάτες - χρήστες και ιδιαίτερα πελάτες - επιχειρήσεις, επιλέγουν να χρησιμοποιούν ιδιωτικές εταιρείες ταχυμεταφορών, προκειμένου να διεκπεραιώσουν τις ταχυδρομικές τους εργασίες.

3.2.1.3 Τεχνολογικοί Παράγοντες

Σημαντικός τεχνολογικός παράγοντας είναι η επιρροή νέας τεχνολογίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η αγορά παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών είναι ένας επιχειρηματικός

κλάδος ιδιαίτερα ευαίσθητος στις τεχνολογικές εξελίξεις. Παράγοντες, όπως η ανάπτυξη και η αναγκαιότητα ενός αποτελεσματικού supply chain management, αποτελούν παραμέτρους που επηρεάζουν τις διαδικασίες δημιουργίας και προσφοράς υπηρεσιών από τις εταιρείες ταχυμεταφορών. Επιπλέον, η ανάπτυξη της τεχνολογίας οδηγεί στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, προσφέροντας προγράμματα ολοκληρωμένων λύσεων. Σ' αυτό το σημείο μπορούμε απλά να αναφέρουμε ότι σε πολλά ευρωπαϊκά εθνικά ταχυδρομεία έχουν προχωρήσει στην αναβάθμιση και αυτοματοποίηση των συστημάτων διαλογής των ταχυδρομικών αντικειμένων. Επίσης, η τεχνολογία βοηθά και στην τυποποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία χρησιμοποιούνται από τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις ταχυμεταφορών, όπως UPS, DHL, TNT, FedEx, για την αντιμετώπιση του έντονου ανταγωνισμού.

Επίσης, άλλος ένας τεχνολογικός παράγοντας είναι η επιρροή νέας τεχνολογίας στο λειτουργικό μοντέλο των εταιρειών. Η εξέλιξη της τεχνολογίας πέρα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η αγορά ταχυδρομικών υπηρεσιών, επηρεάζει καθοριστικά τη δομή και τη λειτουργία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσα σ' αυτή. Οι συνέπειες απλώνονται τόσο στο οριζόντιο και πολύ περισσότερο στο κάθετο λειτουργικό επίπεδο μιας επιχείρησης, όπου μέσω εξειδικευμένων τεχνολογικών εφαρμογών, επιτυγχάνεται η ταχύτερη και ακριβέστερη λήψη και διαβίβαση παραγγελιών και εντολών, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται η αποδοτική διαχείριση και προώθηση των ταχυδρομικών αντικειμένων. Εκτός από τις ιδιωτικές εταιρείες ταχυμεταφορών που δραστηριοποιούνται στο χώρο, η νέα τεχνολογία επηρεάζει τη γενικότερη δομή και λειτουργία των παραδοσιακών ταχυδρομικών οργανισμών που διαθέτει κάθε χώρα, οι οποίοι προκειμένου να προσαρμοσθούν στις δύσκολες συνθήκες του ανταγωνισμού, προχωρούν σε οργανωτικές και λειτουργικές αναδιαρθρώσεις, δημιουργώντας αποτελεσματικότερα μοντέλα διοίκησης και διαχείρισης.

3.2.1.4 Οικονομικοί Παράγοντες

Ένας οικονομικός παράγοντας είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.). Ο ετήσιος κύκλος εργασιών των ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα αντιστοιχεί στο 0,31% του Α.Ε.Π. (σε τρέχουσες τιμές) για το έτος 2008, σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος, βρίσκεται δηλαδή σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τα έσοδα του ταχυδρομικού τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, τα οποία για το 2008 αντιστοιχούν περίπου σε 0,7% του Α.Ε.Π. της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Επίσης, ένας άλλος οικονομικός παράγοντας είναι το επίπεδο ανεργίας. Στον τομέα των ταχυμεταφορών, η απασχόληση παρουσιάζει διακυμάνσεις, σύμφωνα με τους παράγοντες της αγοράς, λόγω της φύσης των συνθηκών εργασίας. Για να υπάρξει μια πιο σαφή εξήγηση, οι επιχειρήσεις ταχυμεταφορών αντιμετωπίζουν πρόβλημα εύρεσης προσωπικού ιδίως κατά τους θερινούς και χειμερινούς μήνες, διότι το προσωπικό που απασχολείται στη διανομή των ταχυδρομικών αντικειμένων κατά αυτούς τους μήνες αντιμετωπίζει αντίξοες καιρικές συνθήκες, όπως υπερβολικό κρύο ή ζέστη, βροχή κ.λπ.²³

3.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για την ανάλυση του κλαδικού μικρο- περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης της αγοράς (structural analysis of an industry). Αυτό είναι γνωστό και ως μοντέλο του Porter, όπου μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με τον Porter, οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι:²⁴

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και
- Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων.

3.2.2.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Για να εισαχθεί μια επιχείρηση στην αγορά θα πρέπει να πραγματοποιήσει επενδύσεις, όπως ανάπτυξης δικτύου, περισυλλογής, διαλογής, διαβίβασης και διανομής, κτιριακές εγκαταστάσεις, μέσα μεταφοράς και προσωπικό. Από την πλευρά του θεσμικού πλαισίου δεν υπάρχουν ουσιαστικά εμπόδια εισόδου στην αγορά ταχυμεταφορών, καθώς αυτή είναι πλήρως απελευθερωμένη. Μοναδικό θεσμικό εμπόδιο στην είσοδο νέων επιχειρήσεων είναι η διατήρηση του αποκλειστικού τομέα των καθολικών υπηρεσιών για το Φ.Π.Κ.Υ.

²³ Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, <http://www.eett.gr>

²⁴ Παπαδάκης Β., 2007, όπ.π., σ. 70-71.

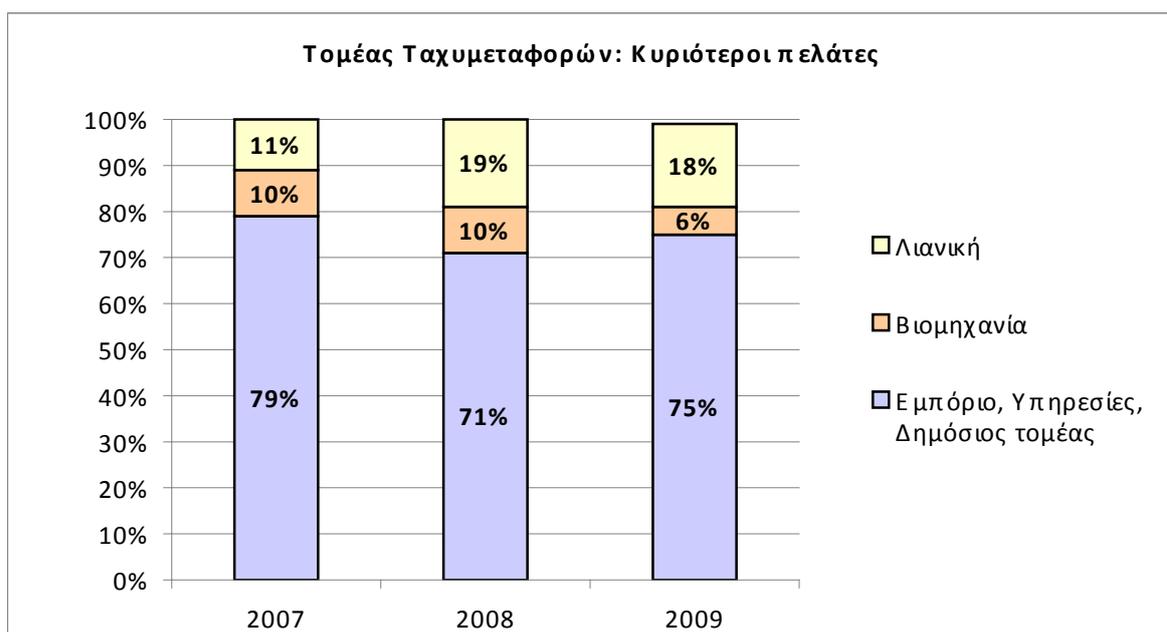
Ο ανταγωνισμός στην αγορά των ταχυμεταφορών προσδιορίζεται από δύο σημαντικούς παράγοντες. Ο πρώτος είναι ο ανταγωνισμός τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών και ο δεύτερος είναι ο ανταγωνισμός ποιότητας των υπηρεσιών.

Όταν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στην αγορά, τότε υπάρχει και επίπτωση στο τιμολόγιο, ειδικά για εταιρικούς πελάτες, γεγονός που οδηγεί σε χαμηλά περιθώρια κέρδους, τα οποία δυσκολεύουν την επιχειρησιακή ανάπτυξη. Βέβαια, δεν θα πρέπει να παραβλέπονται οι δυνατότητες της αγοράς για επίτευξη οικονομιών κλίμακας και οικονομιών πυκνότητας. Για να αναφερθούμε πιο ειδικά, οι οικονομίες κλίμακας έχουν σαν αντικείμενο στη μείωση του κόστους ανά μονάδα, η οποία επιτυγχάνεται με την αύξηση του όγκου των ταχυδρομικών αντικειμένων που διακινούνται μέσω ενός δικτύου και την αντίστοιχη επέκταση του εν λόγω δικτύου. Απ' την άλλη μεριά, οι οικονομίες πυκνότητας αναφέρονται στη μείωση του κόστους ανά μονάδα με την αύξηση του διακινούμενου όγκου, η οποία δεν συνοδεύεται από αντίστοιχη επέκταση του δικτύου. Ο παραπάνω διαχωρισμός εφαρμόζεται σε τομείς που στηρίζονται στη λειτουργία δικτύων, όπως ο ταχυδρομικός τομέας. Μια επιχείρηση ταχυδρομικών υπηρεσιών μπορεί να επιτύχει σε τοπικό επίπεδο (π.χ. εντός της πόλης), τα ίδια πλεονεκτήματα κόστους με τον εθνικό πάροχο, μέσω των οικονομιών πυκνότητας, ακόμη και αν διακινεί πολύ μικρότερο όγκο ταχυδρομικών αντικειμένων. Ωστόσο, σε περιπτώσεις αραιοκατοικημένων και δύσκολα προσβάσιμων περιοχών (λόγω γεωγραφικών μορφολογικών χαρακτηριστικών), το κόστος διανομής πιθανότατα να είναι πολύ υψηλό και η ανάπτυξη δικτύου σ' αυτές τις περιοχές να μην ωφελείται από οικονομικής απόψεως, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σημαντικό εμπόδιο ανάπτυξης της αγοράς.

Επιπλέον, η επίτευξη οικονομιών πυκνότητας είναι δύσκολη στο τμήμα της αλληλογραφίας από ιδιώτη σε ιδιώτη (C2C) και από ιδιώτη σε επιχείρηση (C2B). Απ' την άλλη μεριά, σε περιπτώσεις αλληλογραφίας από επιχείρηση σε ιδιώτη (B2C) και από επιχείρηση σε επιχείρηση (B2B), οι ταχυδρομικοί πάροχοι επιτυγχάνουν οικονομίες πυκνότητας σχετικά γρήγορα. Εν κατακλείδι, οι οικονομίες πυκνότητας δεν θεωρούνται υψηλό εμπόδιο εισόδου στην αγορά.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ταχυμεταφορών, αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους αύξησης του μεριδίου αγοράς. Στη διαδικασία αυτή χρειάζεται να ληφθούν υπόψη οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη ζήτηση των υπηρεσιών ταχυμεταφορών. Έτσι, ένας πολύ σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησης των υπηρεσιών ταχυμεταφορών, εκτός από την τιμή της υπηρεσίας και την αξιοπιστία της επιχείρησης που την προσφέρει, αναδεικνύεται η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, που

σημαίνει κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών του πελάτη μέσω της παροχής εξειδικευμένων προϊόντων, ευέλικτων διαδικασιών εξυπηρέτησης κ.λπ. Επίσης, σ' αυτό το σημείο πρέπει να πούμε ότι σύμφωνα με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ταχυμεταφορών, οι κυριότεροι πελάτες τους προέρχονται από το χώρο των επιχειρήσεων, ενώ σε πολύ μικρό ποσοστό οι πελάτες τους προέρχονται από μεμονωμένους καταναλωτές (λιανική). Στη συνέχεια, παρουσιάζεται διάγραμμα το οποίο αφορά στους επιχειρησιακούς πελάτες στον τομέα των ταχυμεταφορών για τα έτη 2007-2009.



Διάγραμμα 3.1: Οι κυριότεροι πελάτες στον τομέα των Ταχυμεταφορών για τα έτη 2007-2009 (Ε.Ε.Τ.Τ.).

Έτσι, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ταχυμεταφορών φαίνεται ότι έχουν την ίδια αντίληψη, ότι ο πιο σημαντικός τρόπος αύξησης των μεριδίων αγοράς που κατέχουν είναι η εξειδίκευση στην εξυπηρέτηση των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών τους, οι οποίες παρουσιάζονται πολύ συχνά στους επιχειρησιακούς πελάτες. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, αναγνωρίζεται ως πολύ σημαντική και η ανάγκη ύπαρξης και ανάπτυξης οργανωμένων δικτύων που θα είναι ικανά να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών.

Επίσης, σ' αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι οι κυριότεροι πελάτες τους που προέρχονται και από τον κλάδο του εμπορίου, είναι επιχειρήσεις ειδών ένδυσης- υπόδησης, ειδών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, καθώς και εκδοτικοί οίκοι και φαρμακεία. Από

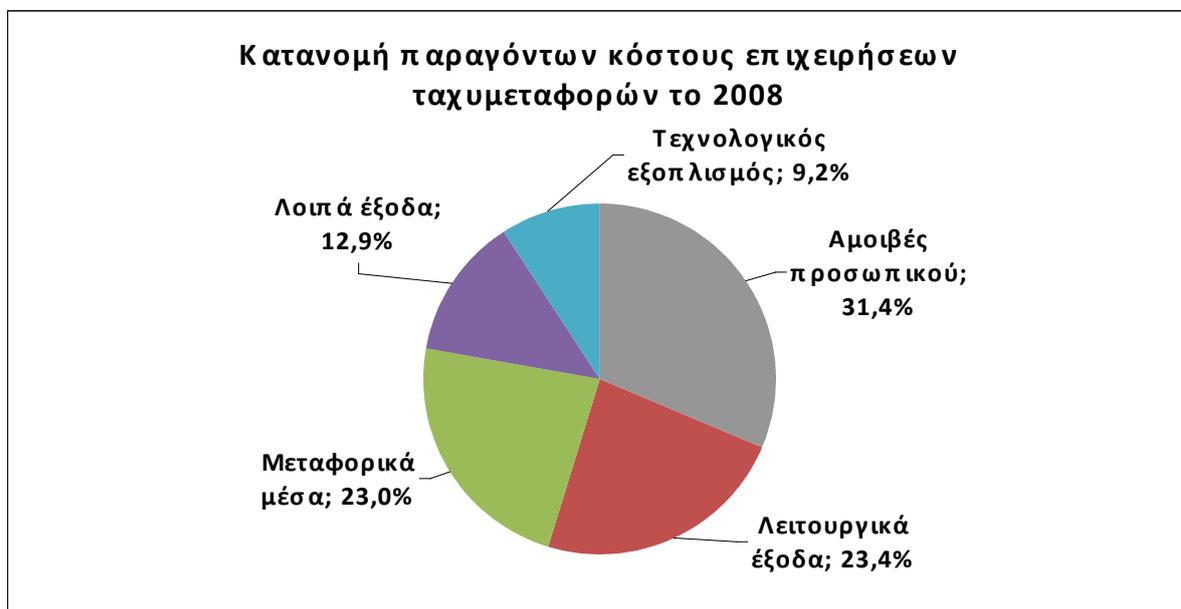
τον κλάδο των υπηρεσιών, οι σημαντικότεροι πελάτες τους προέρχονται από τουριστικές και διαφημιστικές επιχειρήσεις, τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς και από επιχειρήσεις επικοινωνιών- τηλεπικοινωνιών. Ενώ σημαντικοί πελάτες προέρχονται και από άλλους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας, όπως η ναυτιλία, οι κατασκευές, η βιομηχανία ένδυσης καθώς και η βιομηχανία τροφίμων κ.ά.

Όσον αφορά στους τρόπους αύξησης των μεριδίων αγοράς και πιο συγκεκριμένα, στις δυνατότητες διείσδυσης σε άλλες αγορές ή επέκτασης των δραστηριοτήτων των εταιρειών ταχυμεταφορών σε συναφείς τομείς, πρέπει να χρησιμοποιήσουν ορισμένες πρακτικές σαν αυτές που εφαρμόζουν αντίστοιχες εταιρείες ταχυμεταφορών στο εξωτερικό. Τέτοιες είναι, η επέκταση στους τομείς των μεταφορών, στις εξειδικευμένες ταχυμεταφορές, όπως διακίνηση αντικειμένων με ειδικές απαιτήσεις θερμοκρασίας, φαρμάκων, επικίνδυνων υλικών κ.λπ. και τέλος, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, αφενός σε θέματα εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) και αφετέρου σε ζητήματα τελωνείων και εισαγωγών- εξαγωγών.

Τα σημαντικότερα εμπόδια στην προσπάθεια ανάπτυξης και αύξησης του μεριδίου της αγοράς ταχυμεταφορών, σύμφωνα με τους παράγοντες της αγοράς, είναι το χαμηλό τιμολόγιο των προσφερόμενων υπηρεσιών, αλλά και το γεγονός ότι παρατηρείται σε πολλές περιπτώσεις, οι χρήστες ταχυδρομικών υπηρεσιών να διστάζουν να αλλάξουν από έναν πάροχο σε έναν άλλο, παρόλο που δεν υφίσταται στην ουσία κάποιο κόστος αλλαγής. Το γεγονός αυτό συνιστά εμπόδιο ανάπτυξης των νέων επιχειρήσεων που καλούνται να πείσουν τους πελάτες να συνεργαστούν. Τέτοιου είδους ανταγωνισμός λειτουργεί προς όφελος των καταναλωτών - χρηστών των υπηρεσιών ταχυμεταφορών, καθώς μπορούν εν δυνάμει να οδηγήσουν σε βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, μείωση των προσφερόμενων τιμών και άλλα πολλά.

Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι ο ταχυδρομικός κλάδος είναι εντάσεως εργασίας, συνεπώς ο σημαντικότερος παράγοντας διαμόρφωσης του κόστους των επιχειρήσεων ταχυμεταφοράς είναι οι αμοιβές του προσωπικού. Ακολουθούν τα λειτουργικά έξοδα και τα έξοδα συντήρησης και κίνησης των μεταφορικών μέσων της επιχείρησης, τα οποία χρησιμοποιούνται άμεσα για την ολοκλήρωση του ταχυδρομικού έργου των επιχειρήσεων. Επίσης, ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας κόστους είναι και τα λοιπά έξοδα, στα οποία, κατά κύριο λόγο, περιλαμβάνονται οι προμήθειες που δίνονται σε τρίτες επιχειρήσεις ταχυμεταφορών στα πλαίσια της μεταξύ τους συνεργασίας, προκειμένου να επιτύχουν ενδυνάμωση της θέσης τους στην αγορά και ανάπτυξη των εργασιών τους. Στη συνέχεια

παρουσιάζουμε διάγραμμα κατανομής παραγόντων κόστους επιχειρήσεων των ταχυμεταφορών για το έτος 2008.

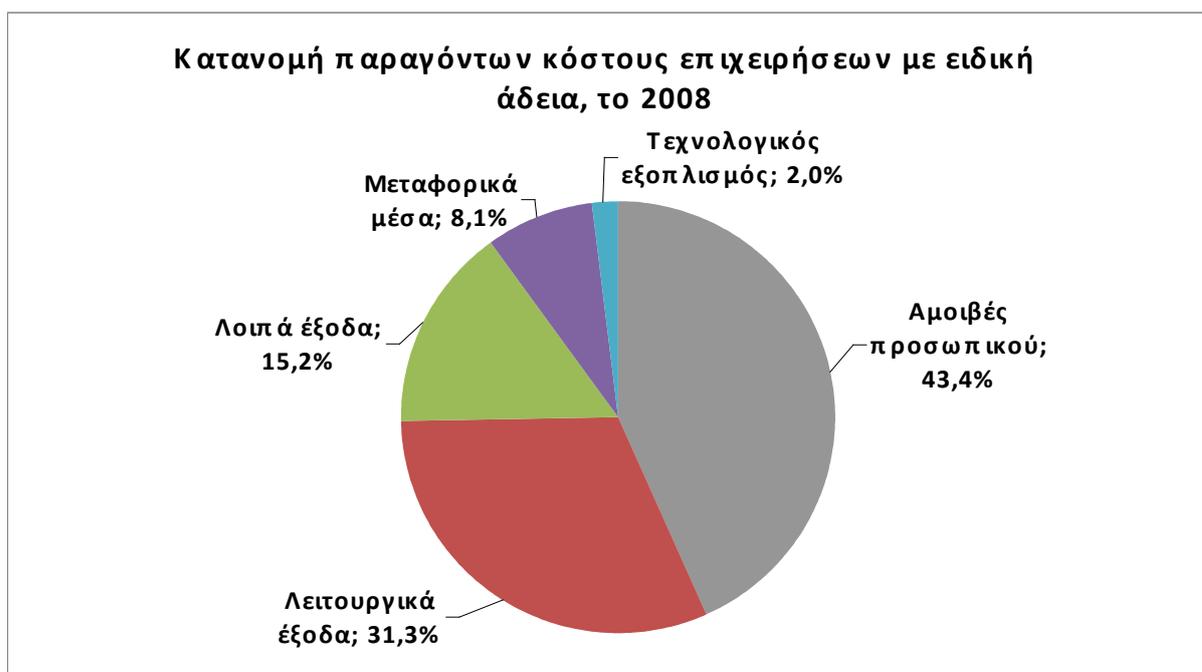


Διάγραμμα 3.2: Κατανομή παραγόντων κόστους επιχειρήσεων Ταχυμεταφορών, το 2008 (Ε.Ε.Τ.Τ.).

Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων με ειδική άδεια μπορούμε να πούμε ότι η δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης στον τομέα Καθολικής Υπηρεσίας προϋποθέτει την απόκτηση ειδικής άδειας για παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών. Η απόκτηση ειδικής άδειας απαιτεί, μεταξύ άλλων, την ύπαρξη τουλάχιστον τριετούς στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου της επιχείρησης, το οποίο στη συνέχεια αξιολογείται από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων ως προς την αρτιότητά του και τη δυνατότητα υλοποίησής του. Στη συνέχεια και εφόσον αποκτηθεί η ειδική άδεια, η είσοδος μιας επιχείρησης στην αγορά απαιτεί επενδύσεις ανάπτυξης δικτύου, σε κτιριακές εγκαταστάσεις, σε μέσα μεταφοράς και προσωπικό προκειμένου να διασφαλισθεί η δυνατότητά της να παρέχει ποιοτικές και αξιόπιστες ταχυδρομικές υπηρεσίες. Οικονομίες κλίμακας και οικονομίες πυκνότητας είναι εφικτές. Μοναδικό θεσμικό εμπόδιο είναι, και σε αυτή την περίπτωση, η διατήρηση του αποκλειστικού τομέα των καθολικών υπηρεσιών για το Φ.Π.Κ.Υ.

Επιπρόσθετα, ο δημόσιος πάροχος ταχυδρομικών υπηρεσιών είναι δυνατό να υιοθετήσει τακτικές οι οποίες μπορούν να δράσουν αποτρεπτικά στην είσοδο νέων «παικτών». Τέτοιες τακτικές θα μπορούσαν να αφορούν στην τιμολογιακή πολιτική, στους όρους πρόσβασης των λοιπών ταχυδρομικών επιχειρήσεων στο δίκτυό του κ.λπ. Βέβαια, η δυνατότητα υιοθέτησης των παραπάνω μετριάζεται από τις διατάξεις και τους κανονισμούς που διέπουν, π.χ. τη διαμόρφωση του τιμολογίου του δημόσιου παρόχου και την υποχρέωσή του για κοστοστρέφεια και αναλυτική παρακολούθηση και έλεγχο του κόστους. Τα ΕΛ.ΤΑ. είναι εξαιρετικά ευνοημένα από το νόμο, μεταξύ άλλων και όσον αφορά στη φορολογία, όπου δεν υποχρεώνονται να καταβάλουν ΦΠΑ, καθώς επίσης και σε ειδικές τελωνιακές ρυθμίσεις στη διαχείριση των αντικειμένων που διακινούνται με ευθύνη του. Τα παραπάνω θεωρούνται παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών σε εθνικό αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Στη συνέχεια ακολουθεί διάγραμμα όπου απεικονίζεται η κατανομή των παραγόντων που καθορίζουν το κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων που παρέχουν ταχυδρομικές υπηρεσίες υπό καθεστώς ειδικής άδειας, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των παραγόντων της αγοράς, για το έτος 2008. Εδώ βλέπουμε ότι οι αμοιβές του προσωπικού και τα λειτουργικά έξοδα αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του κόστους των επιχειρήσεων αυτής της κατηγορίας, αποτέλεσμα αναμενόμενο καθώς πρόκειται για κλάδο εντάσεως εργασίας.



Διάγραμμα 3.3: Κατανομή παραγόντων κόστους επιχειρήσεων με ειδική άδεια, το 2008 (Ε.Ε.Τ.Τ.).

Αναφορικά με τον Φ.Π.Κ.Υ. και τους παράγοντες που καθορίζουν το κόστος λειτουργίας του, δεν διαφέρουν από αυτές των επιχειρήσεων με ειδική άδεια. Το μεγαλύτερο μέρος του κόστους του αφορά στις αμοιβές του προσωπικού, ενώ ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά τα έξοδα λειτουργίας και συντήρησης των μεταφορικών μέσων, ο τεχνολογικός εξοπλισμός και τα λοιπά λειτουργικά έξοδα. Επίσης, ο Φ.Π.Κ.Υ. είναι υποχρεωμένος να αποδίδει στο τέλος κάθε οικονομικού έτους θετικά οικονομικά αποτελέσματα, κάτι που δεν συμβαίνει συνήθως. Για αυτόν το λόγο λαμβάνουν συχνά κρατικές επιχορηγήσεις προκειμένου να καλύψουν το έλλειμμα που παρουσιάζουν από την παροχή καθολικών υπηρεσιών.

3.2.2.2 Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων που προέρχονται από τους κλάδους των επικοινωνιών, μεταφορών/logistics και διαφήμισης, έχουν άμεση επίδραση στις υπηρεσίες του ταχυδρομικού τομέα. Βασικά υποκατάστατα των ταχυδρομικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι οι λοιπές μορφές επικοινωνίας, όπως η ύπαρξη του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), της τηλεομοιοτυπίας (fax), των sms, τα mms, τα edī και γενικότερα το διαδίκτυο. Σημειώνεται βέβαια, ότι δεν αναμένεται περαιτέρω υποκατάσταση των ταχυδρομικών υπηρεσιών για προσωπική χρήση, καθώς η επικοινωνία μεταξύ ιδιωτών πραγματοποιείται ήδη μέσω λοιπών μορφών επικοινωνίας εκτός των ταχυδρομικών. Τα εναλλακτικά μέσα επικοινωνίας και ιδιαίτερα η επικοινωνία μέσω διαδικτύου, κερδίζουν συνεχώς έδαφος στην επικοινωνία των επιχειρήσεων με ιδιώτες. Ένα παράδειγμα, είναι η περίπτωση συναλλαγών με ιδιώτες, όπου τον τελευταίο καιρό τείνει να χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο, η ηλεκτρονική τραπεζική, το e-billing, η αποστολή ενημερωτικών εντύπων μέσω διαδικτύου κ.λπ.

Λόγω της υποκατάστασης των ταχυδρομικών υπηρεσιών από τις πιο πάνω εναλλακτικές μορφές επικοινωνίας, η μείωση του όγκου του επιστολικού ταχυδρομείου αναμένεται να ενταθεί τα επόμενα χρόνια. Η επίδραση αυτή περιορίζεται σε κάποιο βαθμό από το γεγονός ότι οι λοιπές μορφές επικοινωνίας, εκτός από τις ταχυδρομικές, δεν μπορούν

να μεταβιβάσουν πρωτότυπα ή εμπιστευτικά έγγραφα, με αποτέλεσμα να εξακολουθεί να προτιμάται σε αυτές τις περιπτώσεις η χρήση των ταχυδρομικών επιχειρήσεων και των ταχυμεταφορών. Στο μέλλον εφόσον διαδοθεί ο θεσμός της ηλεκτρονικής υπογραφής, ενδέχεται να υπάρξει περαιτέρω επίδραση στο μέγεθος του όγκου του επιστολικού ταχυδρομείου, καθώς ο όγκος των φυσικών εγγράφων που θα απαιτείται να διακινηθεί, αναμένεται ότι θα μειωθεί αισθητά.

Αναφορικά με τον κλάδο της διαφήμισης, σημαντικά υποκατάστατα της διαφήμισης μέσω ταχυδρομείου (direct mail) αποτελούν η διαφήμιση μέσω τηλεόρασης και ραδιοφώνου, μέσω του τύπου καθώς και μέσω διαδικτύου. Όμως ο διαφημιστικός κλάδος δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης τόσο για τους παρόχους ηλεκτρονικών υπηρεσιών, όσο και για τους παρόχους ταχυδρομικών υπηρεσιών, ενισχύοντας μέσω της διαφήμισης, τις αγορές μέσω διαδικτύου. Έτσι, η μεταφορά και παράδοση μικρών δεμάτων επηρεάζεται από τις εξελίξεις του marketing. Επιπλέον, κάποιες διαφημιστικές καμπάνιες προσεγγίζουν τους αποδέκτες μέσω μιας συνδυαστικής χρήσης του διαδικτύου, του ταχυδρομείου και τηλεφωνικών κέντρων λόγω της αμεσότητας που προσφέρουν αυτές οι μορφές προσέγγισης.

Τα τελευταία χρόνια, σε κάποιες από τις πλέον προηγμένες αγορές της Ευρώπης (Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο) παρατηρείται στροφή της διαφημιστικής επένδυσης προς το διαφημιστικό ταχυδρομείο. Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, στις εν λόγω αγορές, το ποσοστό του διαφημιστικού ταχυδρομείου στην πίτα της διαφημιστικής δαπάνης για το έτος 2008 είχε κυμανθεί από 14,7% έως 42,5%.

Αναφορικά με την ελληνική ταχυδρομική αγορά, έως σήμερα, η χρήση του διαφημιστικού ταχυδρομείου δεν έχει αξιοποιηθεί πλήρως. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας τα πλεονεκτήματά του σε ό,τι αφορά στην ανάπτυξη και αξιοποίηση της εικόνας τους, στην απόκτηση νέων πελατών και στην αξιοποίηση της σχέσής τους με τους υφιστάμενους πελάτες τους, αυξάνουν τα κονδύλια για διαφήμιση μέσω του ταχυδρομείου. Η τάση αυτή εκτιμάται ότι θα συνεχισθεί και στο μέλλον.

Τέλος, θεωρούμε επίσης σημαντικό να αναφέρουμε ότι η αγορά ταχυμεταφορών αναμένεται ότι θα επηρεασθεί στο μέλλον από δύο σημαντικούς παράγοντες. Αφενός, αναμένεται να επιδράσει αρνητικά η ευρεία υιοθέτηση πρακτικών, όπως η ηλεκτρονική υπογραφή και αφετέρου θετική αναμένεται να είναι η επίδραση που θα προέλθει από την

αναμενόμενη άνοδο του όγκου ταχυδρομικών αντικειμένων που διακινούνται για τους σκοπούς του ηλεκτρονικού εμπορίου.

3.2.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η έννοια των προμηθευτών στην αγορά των ταχυμεταφορών περιλαμβάνει:

- Τις επιχειρήσεις που προμηθεύουν τις επιχειρήσεις ταχυμεταφορών με τα διάφορα μεταφορικά μέσα (φορτηγά, μοτοσικλέτες, κ.λπ.) που οι τελευταίες χρησιμοποιούν για την πραγματοποίηση του έργου τους (συλλογή και μεταφορά επιστολών, δεμάτων, κ.λπ.),
- Τις επιχειρήσεις εμπορίας καυσίμων,
- Τις επιχειρήσεις πληροφοριακών συστημάτων (hardware και software),
- Τις επιχειρήσεις εμπορίας χάρτου, το οποίο χρησιμοποιείται για τα τιμολόγια, τις αποδείξεις και γενικότερα τα συνοδευτικά δελτία ταχυμεταφοράς (vouchers),
- Τις επιχειρήσεις προμήθειας των στολών των οδηγών και των υπαλλήλων υποδοχής.
- Άλλες ταχυδρομικές εταιρείες διακίνησης ταχυδρομικών αντικειμένων εσωτερικού ή εξωτερικού που μεσολαβούν για τη διεκπεραίωση της ταχυδρομικής αποστολής μέσω συνδυασμένης κίνησης, και
- Τους κομιστές- εκδοτικούς οίκους- τυπογραφικές εταιρείες.

Μια ευρύτερη έννοια των προμηθευτών θα περιελάμβανε και την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, αφού αποτελεί την αρχή που διατηρεί το αποκλειστικό δικαίωμα αδειοδότησης μιας επιχείρησης που θέλει να δραστηριοποιηθεί στην εν λόγω αγορά. Στην παρούσα ανάλυση όμως, θα επικεντρωθούμε στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, όπως αυτοί ορίστηκαν παραπάνω.

Σύμφωνα με τα προηγούμενα, λοιπόν, διαπιστώνεται ότι, εφόσον καμία από τις αγορές της ομάδας προμηθευτών των επιχειρήσεων δεν παρουσιάζει ιδιαίτερο συγκεντρωτισμό, η δύναμη των προμηθευτών είναι πολύ μικρή και δεν επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλαίσιο στο οποίο κινούνται οι επιχειρήσεις. Γενικά, διαπιστώνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου, δεν είναι τόσο σημαντική, ώστε να δύναται να προκαλέσει πρόβλημα στη συνήθη λειτουργία των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών. Επιπλέον, τα προϊόντα τους, κατά κανόνα, δεν είναι εξειδικευμένα και η αλλαγή προμηθευτή

δεν επιφέρει υψηλό κόστος. Ως εκ τούτου, δεν επηρεάζουν σημαντικά την τιμολογιακή πολιτική, τη συχνότητα διανομής και την κάλυψη του δικτύου των παροχών.

Ένας σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης του κόστους των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά των ταχυμεταφορών, είναι τα καύσιμα που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία των μεταφορικών μέσων παραγωγής. Οι επιχειρήσεις ταχυμεταφορών, προκειμένου να μειώσουν τους κινδύνους που μπορεί να τις απειλούν από τις διακυμάνσεις τιμών των επιχειρήσεων εμπορίας καυσίμων, δύνανται να συνάψουν συμβάσεις συνεργασίας με σταθερούς προμηθευτές προκειμένου να επιτύχουν καλύτερες τιμές.

Σ' αυτό το σημείο, θα πρέπει επίσης να αναφέρουμε, ότι σε ό,τι αφορά στο επιστολικό ταχυδρομείο, όπου συμπεριλαμβάνονται και οι καθολικές υπηρεσίες, οι προμηθευτές δεν διαθέτουν ιδιαίτερη διαπραγματευτική δύναμη, δεδομένου του δημόσιου χαρακτήρα του Φορέα Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας, γεγονός που του δίνει τη δυνατότητα να διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τους όρους συνεργασίας.

Τέλος, από τις πιο πάνω κατηγορίες, υπάρχουν και οι άλλες ταχυδρομικές επιχειρήσεις που μεσολαβούν για τη διεκπεραίωση της ταχυδρομικής αποστολής, σε περιοχές όπου η ίδια η ταχυδρομική επιχείρηση και το δίκτυό της δεν έχει παρουσία, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το κόστος και το περιθώριο κέρδους τους. Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι γενικά δεν είναι σημαντικό το κόστος αντικατάστασης ενός τοπικού προμηθευτή από κάποιον άλλο. Ειδικά, όμως, σε περιοχές που δεν δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός τοπικής εμβέλειας ταχυμεταφορικών επιχειρήσεων, το κόστος αυτό μεταβάλλεται σημαντικά. Προσδιοριστικός παράγοντας αυτού του κόστους, βεβαίως, αποτελεί ο όγκος ταχυδρομικών αντικειμένων που προορίζεται για την περιοχή, όπου δραστηριοποιείται ο προμηθευτής της ταχυμεταφορικής επιχείρησης.²⁵

3.2.2.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών

Όσον αφορά στην εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ., τα έσοδά της καθώς και κάθε άλλης εταιρείας του κλάδου των ταχυμεταφορών βασίζονται περισσότερο στη δημιουργία και στη διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων και επαφών με τους πελάτες. Αυτό είναι ευκολότερο να κατανοηθεί, γιατί είναι προφανές ότι η εταιρεία κατά τη λήψη των αποφάσεων της πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους πελάτες της. Ο στόχος αυτών των αποφάσεων είναι να φτάσει η

²⁵ Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, <http://www.eett.gr>

επιχείρηση στον καταναλωτή όσο το δυνατόν καλύτερα και αποδοτικότερα. Επίσης, η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκει να γνωρίζει την ταυτότητα του πελάτη και όσο το δυνατόν περισσότερα γι' αυτόν. Οι μεγαλύτεροι πελάτες της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. είναι²⁶:

- Η ΑΤΤΙΚΑ BANK
- Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
- Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
- Η Ο.Τ.Ε. Α.Ε.
- Η COSMOTE

Στην αγορά των ταχυμεταφορών υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες πελατών, τα φυσικά πρόσωπα που είναι ιδιώτες και οι επιχειρήσεις, οργανισμούς και λοιπά νομικά πρόσωπα (εταιρικοί πελάτες).

Η διαπραγματευτική δύναμη των ιδιωτών είναι πολύ χαμηλή, δεδομένης της μικρής συχνότητας χρήσης ταχυδρομικών υπηρεσιών και του περιορισμένου διακινούμενου όγκου ταχυδρομικών αντικειμένων. Κατά συνέπεια, οι τιμές που προσφέρονται στους μεμονωμένους πελάτες είναι υψηλότερες από εκείνες που επιτυγχάνουν οι επιχειρήσεις, όπως συμβαίνει σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Αντίθετα, παράγοντες όπως ο όγκος διακινούμενων προϊόντων, η συχνότητα χρήσης, ο αριθμός των αποδεκτών, η ανάγκη άμεσης και ασφαλούς διακομιδής και το κόστος, καταδεικνύουν τις επιχειρήσεις ως την βασική ομάδα πελατών στον κλάδο των ταχυμεταφορών. Κατά συνέπεια, οι εταιρικοί πελάτες εμφανίζουν και υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη και έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν σημαντικές εκπτώσεις στις τιμές που τους προσφέρονται από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ταχυμεταφορών.

Δεν θα πρέπει όμως, να αγνοήσουμε το γεγονός, ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών δεν είναι παρών σε όλο τον ελλαδικό χώρο. Κατά συνέπεια, σε εκείνες τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες μόνο λίγες επιχειρήσεις έχουν παρουσία, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών μειώνεται σε σημαντικό βαθμό. Η τάση επέκτασης του δικτύου των επιχειρήσεων, όμως, αναμένεται να αμβλύνει αυτό το χαρακτηριστικό.

²⁶ Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, «Πελάτες», διαθέσιμο σε: http://www.elta-courier.gr/menu_details.asp?id=177&mid=0&lang=gr&smenu=1&submenu=54

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται, καθώς αυξάνεται η γνώση των τελευταίων για τα δρώμενα της αγοράς. Έτσι, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μια εταιρεία ταχυμεταφορών που θέλουν να συνεργαστούν έχοντας κάποια βασικά κριτήρια, όπως, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αξιοπιστία της επιχείρησης, το κόστος της υπηρεσίας, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, καθώς και η ασφάλεια μεταφοράς και η αμεσότητα διεκπεραίωσης.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε, ότι η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι σχετικά υψηλή, ιδιαίτερα για τους εταιρικούς πελάτες, οι οποίοι μπορούν να επιτύχουν σημαντικές εκπτώσεις στην αγορά των υπηρεσιών ταχυμεταφορών και αναμένεται να αυξηθεί στο μέλλον.

3.2.2.5 Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των ταχυμεταφορών και πιο συγκεκριμένα, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών, κατά τη λήψη των αποφάσεών τους, θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους, τους ανταγωνιστές. Αν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός στην αγορά, οι τιμές της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικές. Η επικεφαλής εταιρεία είναι αυτή που καθορίζει την πρότυπη τιμή στην αρένα της αγοράς και είναι γνωστή ως η εταιρεία που καθορίζει την τιμή, ενώ οι υπόλοιπες εταιρείες ακολουθούν την επικεφαλής για τον καθορισμό της τιμής του προϊόντος. Με άλλα λόγια, θα είναι οι εταιρείες που ακολουθούν την τιμή που έχει καθορίσει η επικεφαλής εταιρεία. Γι' αυτό, το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τις αποφάσεις των διοικήσεων των επιχειρήσεων.

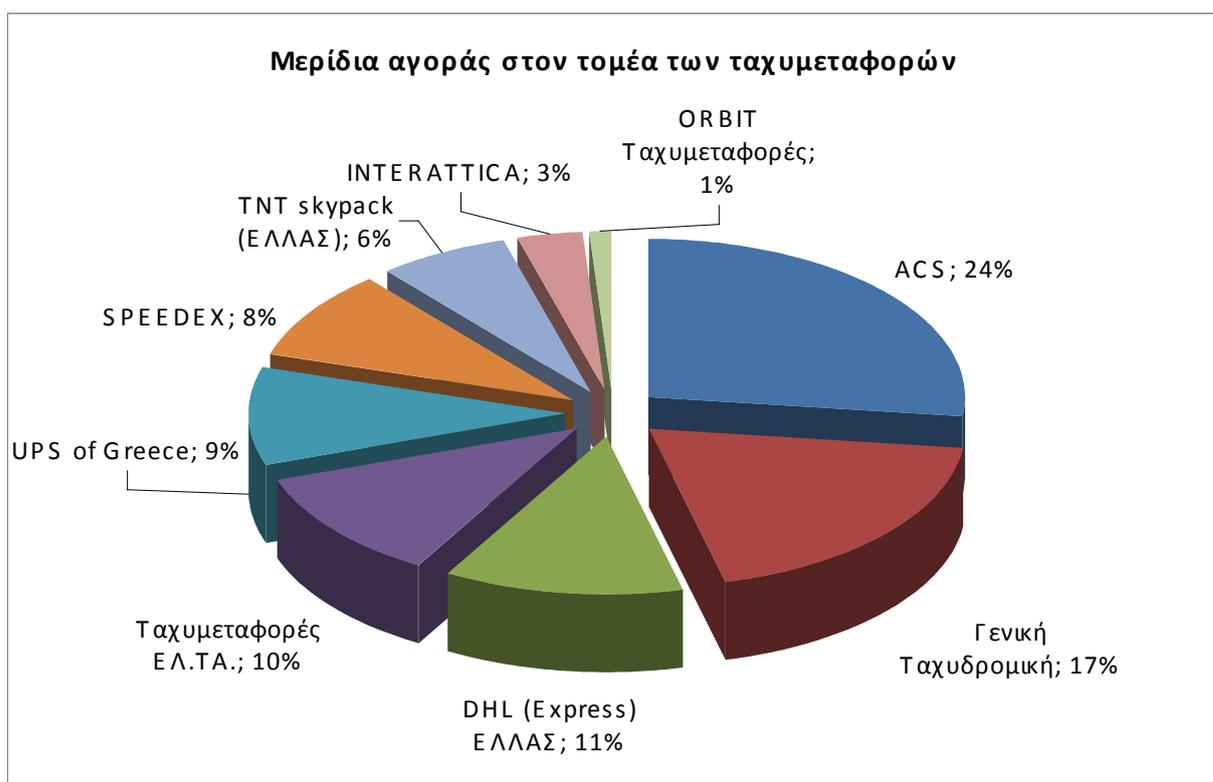
Τώρα, όσον αφορά στην αγορά στον τομέα των ταχυμεταφορών, παρουσιάζει υψηλό βαθμό συγκέντρωσης σε μικρό αριθμό μεγάλων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις που δηλώνουν έσοδα από διακίνηση ταχυδρομικών αντικειμένων υψηλότερα από 5 εκατ. ευρώ είναι οκτώ (8). Αυτές οι επιχειρήσεις διακινούν ποσοστό περίπου 88% των συνολικών ταχυδρομικών αντικειμένων της αγοράς ταχυμεταφορών, εισπράττοντας αντίστοιχο ποσοστό επί των συνολικών εσόδων.

Ενδεικτικό του πολύ υψηλού βαθμού συγκέντρωσης είναι το γεγονός ότι, από τις οκτώ (8) αυτές επιχειρήσεις, οι πέντε (5) μεγαλύτερες διακίνησαν, το 2008, περί τα 42 εκατομμύρια αντικείμενα ή ποσοστό 83% περίπου επί των συνολικών ταχυδρομικών

αντικειμένων που διακινήθηκαν στην αγορά ταχυμεταφορών, εισπράττοντας το 72% περίπου επί των συνολικών εσόδων.

Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων των επιχειρήσεων αυτών προέρχεται από τις αποστολές ταχυδρομικών αντικειμένων, εγγράφων και δεμάτων στο εσωτερικό. Οι επιχειρήσεις που αποτελούν μέλη πολυεθνικών, δραστηριοποιούνται κατά βάση στη διακίνηση εισερχομένων- εξερχομένων ταχυδρομικών αντικειμένων εξωτερικού, σε αντίθεση με τις ελληνικές εταιρείες, οι οποίες διακινούν κυρίως ταχυδρομικά αντικείμενα στο εσωτερικό της χώρας, επιτυγχάνοντας και τα περισσότερα έσοδα ανά αντικείμενο, αφού οι αποστολές εξωτερικού συνεπάγονται υψηλότερες χρεώσεις σε σύγκριση με τις αποστολές εσωτερικού. Επίσης, από στοιχεία της Ε.Ε.Τ.Τ. προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις αυτές ασχολούνται κυρίως με τη διακίνηση δεμάτων.

Στη συνέχεια, ακολουθεί διάγραμμα που απεικονίζει τα μερίδια αγοράς των οκτώ μεγαλύτερων επιχειρήσεων στον κλάδο των ταχυμεταφορών από πλευράς εσόδων για το έτος 2007.



Διάγραμμα 3.4: Μερίδια αγοράς στον τομέα των Ταχυμεταφορών για το έτος 2007 (Ε.Ε.Τ.Τ).

Όσον αφορά στον τομέα της καθολικής υπηρεσίας, εδώ η διακίνηση των ταχυδρομικών αντικειμένων μέσω του Φορέα Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας είναι καταλυτική. Το μεγαλύτερο μέρος στην αγορά το κατέχουν τα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛ.ΤΑ.), τα οποία διακινούν ταχυδρομικά αντικείμενα σε ποσοστό που αγγίζει το 99% των συνολικών ταχυδρομικών αντικειμένων, ενώ οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά υπό καθεστώς ειδικής άδειας, διακινούν το υπόλοιπο 1% των συνολικών ταχυδρομικών αντικειμένων.²⁷

²⁷

Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, <http://www.eett.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

S.W.O.T. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΙΣ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΕΛ.ΤΑ.

4.1 Ανάλυση Δυνάμεων- Αδυναμιών- Ευκαιριών- Απειλών (S.W.O.T. analysis)

Η ανάλυση S.W.O.T., όπου από τα αρχικά της σημαίνουν Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats, δηλαδή αντίστοιχα Δυνάμεις – Αδυναμίες – Ευκαιρίες - Απειλές, έχει τις καταβολές της, όπως άλλωστε και γενικά ο στρατηγικός σχεδιασμός, στην εργασία των πανεπιστημιακών της επιχειρησιακής στρατηγικής του Harvard Business School αλλά και άλλων Business Schools των Η.Π.Α., από τις αρχές της δεκαετίας του 1960. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια σχετικά απλή και πολύ διαδεδομένη στη χρήση της μέθοδος, που παραθέτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εξωτερικό της περιβάλλον.²⁸

Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση και διάγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι δυνατότητες (πλεονεκτήματα) της επιχείρησης υποδεικνύουν κάποιες στρατηγικές, τις οποίες θα ήταν ωφέλιμο να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση, ενώ οι αδυναμίες (μειονεκτήματα) υποδεικνύουν ορισμένα πράγματα, τα οποία η επιχείρηση πρέπει να αποφύγει ή να διορθώσει. Όσον αφορά στον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών (κινδύνων) γίνεται με την ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα του μακρο-περιβάλλοντος και μικρο- περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθήσει τους παράγοντες του μακρο- περιβάλλοντος (οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς) οι οποίοι επηρεάζουν τη δραστηριότητά της. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθήσει τους παράγοντες του μικρο- περιβάλλοντος (ανάλυση Michael Porter), οι οποίοι επηρεάζουν την ικανότητά της να αποκομίσει κέρδη σε μία συγκεκριμένη αγορά. Σ' αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι η επιχείρηση δεν μπορεί

²⁸ Σιωμκόσ Γ., *Εισαγωγή στο στρατηγικό μάρκετινγκ*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2003, σ. 102-103.

να επηρεάσει τους μακροπεριβαλλοντικούς παράγοντες, σε αντίθεση με τους μικροπεριβαλλοντικούς παράγοντες όπου σε κάποιο βαθμό μπορεί να τους επηρεάσει, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες στρατηγικές.²⁹

Εν κατακλείδι, για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού στρατηγικού προγράμματος, θα πρέπει να εναρμονιστούν οι στόχοι, με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται με τον εντοπισμό, καθώς και με τη διάγνωση και την εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και των ευκαιριών και απειλών της επιχείρησης, που διαφαίνονται κατά τον προγραμματισμό και ονομάζεται S.W.O.T. analysis. Στο στάδιο που χρησιμοποιείται, η ανάλυση S.W.O.T. είναι αρκετά χρήσιμη, γιατί μας βοηθάει να απαντήσουμε στο ερώτημα: «πού βρισκόμαστε τώρα;» και για να γίνει σωστή εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και των ευκαιριών και απειλών που αφορούν στην εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.

4.2 S.W.O.T. ανάλυση στην εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.

Η S.W.O.T. ανάλυση, χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Το πρώτο είναι η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που μπορούμε να δούμε τις δυνατότητες (πλεονεκτήματα) και τις αδυναμίες (μειονεκτήματα) που έχει η επιχείρηση, και το δεύτερο είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα του μακροπεριβάλλοντος και μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης, όπου πρέπει να γίνει ο εντοπισμός των ευκαιριών και απειλών. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, όπου ασχοληθήκαμε στο τρίτο κεφάλαιο και αναλύσαμε σε βάθος όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, στη συνέχεια ακολουθεί η S.W.O.T. ανάλυση στην εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ., όπου θα εντοπίσουμε και θα αναλύσουμε σε βάθος τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές (κινδύνους) που της παρουσιάζονται. Για να διασφαλιστεί η σαφήνεια των αποτελεσμάτων και για να αποφευχθούν τα γενικά αποτελέσματα θα κατασκευάσουμε στο τέλος της ανάλυσης, μια μήτρα με τέσσερα τετράγωνα και τον τίτλο του κάθε στοιχείου

²⁹ Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., *Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα 1999, σ. 145-148.

S.W.O.T. στην κορυφή του κάθε τετραγώνου όπου θα αποτελέσει δικλείδα ασφαλείας για την αποτελεσματική χρήση της μεθόδου.³⁰

4.2.1 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Τα δυνατά σημεία της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. αναλύονται ως εξής:

- **Το εταιρικό όνομα του ΕΛ.ΤΑ.**

Είναι προφανές ότι το εταιρικό όνομα των Ελληνικών Ταχυδρομείων, που έχει και την υποστήριξη του κρατικού μηχανισμού, αποτελεί δύναμη για μία επιχείρηση, καθώς προσφέρει έμμεση διαφήμιση και δημιουργεί το συναίσθημα της ασφάλειας στους καταναλωτές. Είναι πιο εύκολο οι καταναλωτές να επιλέξουν να συνεργαστούν με τα καταστήματα των Ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ., που τα γνωρίζουν και τα εμπιστεύονται και να μην επιλέξουν τους ανταγωνιστές που δεν έχουν την εγγύηση του κράτους.

- **Το μεγάλο, εκτεταμένο και οργανωμένο δίκτυο**

Οι Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. προσφέρουν, μεγάλο, εκτεταμένο και οργανωμένο δίκτυο σε όλη την Ελλάδα και όχι μόνο στις πρωτεύουσες και στις μεγάλες πόλεις της χώρας, όπου δραστηριοποιείται ο ανταγωνισμός. Συνεργάζονται με τα Ελληνικά Ταχυδρομεία που διαθέτουν το μεγαλύτερο και το πιο οργανωμένο δίκτυο στη χώρα. Αυτό βοηθάει πάρα πολύ στην αύξηση του αριθμού των πελατών και των εσόδων γενικότερα. Οι πελάτες μπορούν έτσι, σε κάθε γωνιά της χώρας, ακόμα και στο πιο απομακρυσμένο χωριό, να απολαμβάνουν τις υπηρεσίες της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.. Εκτός από τα καταστήματα υπάρχουν και τα πρακτορεία, που προσφέρουν τη δυνατότητα κάλυψης μεγαλύτερης περιοχής, σε ελεύθερο ωράριο καταστημάτων. Αυτό θεωρείται και το στρατηγικό τους πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

- **Το χαμηλό τιμολόγιο και ειδικές προσφορές**

Καταβάλλονται μεγάλες προσπάθειες, έτσι ώστε οι τιμές να είναι πιο χαμηλές από αυτές των ανταγωνιστών ενώ υπάρχουν και ειδικές προσφορές για τους μεγάλους πελάτες, π.χ. Δήμοι, Νομαρχία, Επιχειρήσεις κ.λπ.

- **Τοποθεσία καταστημάτων**

³⁰ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., *Οργάνωση και Διοίκηση*, εκδ. Rosili, Αθήνα 1999, σ 146-149.

Βρίσκονται πολλά χρόνια στο ίδιο σημείο και έχουν καταγραφεί στη συνείδηση των πελατών.

4.2.2 ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Τα αδύνατα σημεία της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. παρουσιάζονται στη συνέχεια.

- **«Δημοσιοϋπαλληλίστικη» νοοτροπία**

Στους υπαλλήλους έχει δημιουργηθεί μια συγκεκριμένη δημοσιοϋπαλληλίστικη νοοτροπία, ίδια με αυτήν των εργαζομένων του δημοσίου. Έτσι, παρατηρούνται αντιδράσεις αδιαφορίας για την επιχείρηση και τα οικονομικά της αποτελέσματα. Ένα χαρακτηριστικό αυτής της νοοτροπίας είναι η κακή συμπεριφορά προς τους πελάτες.

- **Έλλειψη αξιοπιστίας και ύπαρξη άσχημης εικόνας**

Στην συνείδηση του κοινού και των μεγάλων επιχειρήσεων υπάρχει η αντίληψη πως οι Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. δεν αποτελούν και τον πιο αξιόπιστο συνεργάτη λόγω της σύνδεσής τους με τις κρατικές επιχειρήσεις που θεωρούνται κατά πλειοψηφία ως μη αξιόπιστες, αλλά και ως αποτέλεσμα της κακής τους λειτουργίας και οργάνωσης, κυρίως τις προηγούμενες δεκαετίες, που δεν ήταν σε θέση τα στελέχη τους να προβλέψουν τις εξελίξεις που ακολούθησαν (γιγάντωση του ανταγωνισμού).

- **Μειωμένη δυνατότητα πρωτοβουλίας**

Η δυνατότητα που έχουν από τους ανωτέρους τους, οι υπάλληλοι των καταστημάτων καθώς και οι προϊστάμενοί τους να παίρνουν πρωτοβουλίες, δεν είναι και η πιο ιδανική. Με αυτόν τον τρόπο χάνεται από τους υπαλλήλους το συναίσθημα της δημιουργίας και της συνυπευθυνότητας, καθώς και ο πολύτιμος χρόνος για τη λήψη αποφάσεων. Αισθάνονται έτσι, την επιχείρηση ξένη και απόμακρη.

- **Ανεπαρκής ενημέρωση του προσωπικού για όλες τις δραστηριότητες των Ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ.**

Παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι των Ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ. δεν έχουν επαρκείς γνώσεις για τα διοικητικά θέματα της εταιρείας, π.χ. δεν έχουν γνώση αν θα πωληθεί η εταιρεία ή όχι, με αποτέλεσμα να ανησυχούν για το αύριο και να νιώθουν πολύ μεγάλη ανασφάλεια. Επίσης, ακόμα ένας λόγος είναι ότι οι εργαζόμενοι και ιδίως οι υπάλληλοι

των Ελληνικών Ταχυδρομείων (ΕΛ.ΤΑ.) που εκτελούν το έργο των ταχυμεταφορών, δεν έχουν τις ανάλογες γνώσεις, για όλες τις υπηρεσίες που μπορεί να παρέχει η θυγατρική τους εταιρεία (Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.), π.χ. άγνοια ενημέρωσης για τα προϊόντα της εταιρείας express mail service και special priority mail.

- **Ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων**

Τα καταστήματα των ΕΛ.ΤΑ. που εκτελούν και το έργο των ταχυμεταφορών λειτουργούν μόνο τις πρωινές ώρες (Σάββατο όχι), κάτι που δυσκολεύει και μειώνει τον αριθμό των πελατών τους και συνάμα και τα έσοδά τους, αν συνυπολογιστεί και το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές λειτουργούν περισσότερες ώρες (Σάββατο ναι).

4.2.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Ευκαιρίες για την εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. αποτελούν:

- **Δυνατότητα πρόσληψης νέου προσωπικού και με υψηλά standards**

Πρέπει να ανανεωθεί το προσωπικό των καταστημάτων, με νέους σε ηλικία υπαλλήλους, που θα έχουν ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση, ώστε να εμπλουτιστεί το ήδη υπάρχον προσωπικό. Με αυτόν τον τρόπο θα δοθεί ώθηση στα καταστήματα με νέες καινοτόμες ιδέες.

- **Εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών και του διαδικτύου**

Τα καταστήματα μπορούν να εκμεταλλευτούν τις νέες τεχνολογίες, να απλοποιηθούν διάφορες εργασίες, να γίνουν πιο γρήγορες και παράλληλα να αναβαθμιστούν στη συνείδηση των πελατών. Η επιχείρηση θα είναι και αυτή πιο ωφελιμένη, γιατί θα μειωθεί το σταθερό κόστος λειτουργίας της. Το internet θα μπορούσε να μετατραπεί σε πολύ χρήσιμο εργαλείο για τα καταστήματα, γιατί με αυτό γίνονται γνωστές οι νέες υπηρεσίες και παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία των καταστημάτων. Επίσης, οι υπάλληλοι θα μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους, άμεσα και γρήγορα για επιχειρησιακά θέματα, με αποτέλεσμα να υπάρχει σημαντική μείωση στο χρόνο λήψης των αποφάσεων και στο κόστος.

- **Ύπαρξη ισχυρών πρακτορείων**

Τα πρακτορεία διευκολύνουν την εξάπλωση του δικτύου των Ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ. και θα πρέπει να ισχυροποιηθούν. Εδώ πρέπει να σημειωθεί πως πρέπει να γίνεται σωστή

επιλογή στον τόπο που θα επιλέξουν να λειτουργήσουν τα πρακτορεία και να ελέγχονται τα έσοδά τους.

- **Εποχιακό προσωπικό**

Το εποχιακό προσωπικό που προσλαμβάνεται, όταν υπάρχει αυξημένη εργασία, είναι ένας τρόπος ανανέωσης του ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Χρειάζεται όμως μεγάλη προσοχή στην πρόσληψη του προσωπικού, γιατί υπάρχει ο κίνδυνος να μην είναι το καταλληλότερο και να αποφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην επιχείρηση και συνάμα μείωση της αποδοτικότητας του εν λόγω καταστήματος. Άρα, το εποχιακό προσωπικό, θα πρέπει να επιλέγεται με μεγάλη προσοχή και αξιοκρατικά και να εκπαιδεύεται κατάλληλα από το μόνιμο προσωπικό.

- **Προσέλκυση μεγάλων πελατών**

Τα καταστήματα των Ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ. έχουν τη δυνατότητα και πρέπει να προσελκύσουν μεγάλους πελάτες, όπως τράπεζες, υπουργεία, πανεπιστήμια, οργανισμούς, πολυεθνικές, ιδιωτικές επιχειρήσεις, νοσοκομεία κ.λπ. και έτσι, με αυτόν τον τρόπο θα εξασφαλίσουν σταθερότητα στα έσοδά τους, κάτι που είναι σημαντικό για τη βιωσιμότητά τους στο μέλλον.

- **Ιδιωτικοποίηση της θυγατρικής των Ελληνικών Ταχυδρομείων**

Συζητείται η αποκρατικοποίηση της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. και η εύρεση στρατηγικού επενδυτή που θα του μεταβιβάσουν το 50% συν μίας μετοχής καθώς και τον τρόπο διαχείρισης της εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι θα προσδώσει στην εταιρεία ακόμα μεγαλύτερη φήμη και επίσης θα μπορέσει να αντλήσει μεγαλύτερα κεφάλαια διαμέσου του χρηματιστηρίου και συνάμα να την οδηγήσει σε σημαντική ανάπτυξη σε όλους τους τομείς της.

4.2.4 ΑΠΕΙΛΕΣ

Οι απειλές εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. αναλύονται ως εξής:

- **Ανταγωνισμός**

Η ύπαρξη ιδιωτικών εταιρειών ταχυμεταφορών στην αγορά καθώς και η είσοδος νέων επιχειρήσεων, μπορεί να τη φέρει αντιμέτωπη με νέους επιθετικούς ανταγωνιστές.

- **Οικονομικοί παράγοντες**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στην ελληνική αγορά, μείωση της αγοραστικής δύναμης, καθώς και αύξηση της ανεργίας. Αυτοί οι δύο παράγοντες είναι πολύ φυσιολογικό να επηρεάσουν και τα έσοδα της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ.

- **Οι διεθνής πολιτικό - οικονομικές συγκυρίες**

Μία αύξηση στην τιμή του πετρελαίου επηρεάζει την οικονομία μιας χώρας και φυσικά και των κλάδο των ταχυμεταφορών, μέσω διαφόρων παραγόντων, όπως είναι η άνοδος στο κόστος μεταφοράς αντικειμένων και η μείωση των εταιρικών κερδών. Πιο συγκεκριμένα, η άνοδος της τιμής του πετρελαίου προκαλεί αύξηση του επιπέδου των τιμών, με αποτέλεσμα τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Επίσης, η άνοδος της τιμής του πετρελαίου μπορεί να προκαλέσει πτώση της επενδυτικής ζήτησης.

- **Παγκόσμια οικονομική κρίση**

Η οικονομική κρίση επηρεάζει όλους τους κλάδους και δεν μπορεί φυσικά να εξαιρεθεί και ο κλάδος των ταχυμεταφορών. Το σημαντικότερο κομμάτι του κύκλου εργασιών τους προέρχεται από τις ταχυμεταφορές εγγράφων και δεμάτων επιχειρήσεων όλων των τομέων της οικονομίας. Η επιβράδυνση της ανάπτυξης τους θα έχει φυσικό επακόλουθο την επιβράδυνση της ανάπτυξης του κλάδου των ταχυμεταφορών. Η έκταση αλλά και η χρονική διάρκεια της σημερινής οικονομικής κρίσης δεν μπορούν να εκτιμηθούν.

- **Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα**

Η ύπαρξη του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e- mail), της τηλεομοιοτυπίας (fax), των sms, mms και edī είναι μέσα που έχουν αυξημένη χρήση από τους καταναλωτές αλλά και από επιχειρήσεις, γεγονός που μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στον κλάδο των ταχυμεταφορών. Επίσης, η ύπαρξη ιδιωτικών μεταφορικών εταιρειών προκαλεί ανταγωνισμό. Ένας κύριος ανταγωνιστής για τις εταιρείες ταχυμεταφορών μπορεί να θεωρηθούν και τα Κ.Τ.Ε.Λ. Οι υπηρεσίες των Κ.Τ.Ε.Λ., αρκετές φορές, προσελκύουν πελάτες σε ικανοποιητικό βαθμό, που σημαίνει για τις ταχυμεταφορές απώλεια εσόδων.

- **Ιδιωτικοποίηση της θυγατρικής των Ελληνικών Ταχυδρομείων**

Η σημασία του δημόσιου ταχυδρομείου είναι μεγάλη και παίζει μεγάλο ρόλο στην κοινωνική, οικονομική και περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας. Κάτι που σημαίνει ότι η αποκοπή των ΕΛ.ΤΑ. από τις ταχυμεταφορές, θα οδηγήσει τα ΕΛ.ΤΑ. σε μειονεκτική θέση και σταδιακά θα την καταστήσει προβληματική επιχείρηση.

Πίνακας 4.1: Μήτρα S.W.O.T. της εταιρείας Ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ.

<p style="text-align: center;"><u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Το εταιρικό όνομα των ΕΛ.ΤΑ. • Το μεγάλο, εκτεταμένο και οργανωμένο δίκτυο • Το χαμηλό τιμολόγιο και ειδικές προσφορές • Τοποθεσία καταστημάτων 	<p style="text-align: center;"><u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • «Δημοσιοϋπαλληλίστικη» νοοτροπία • Έλλειψη αξιοπιστίας και ύπαρξη άσχημης εικόνας • Μειωμένη δυνατότητα πρωτοβουλίας • Ανεπαρκής ενημέρωση του προσωπικού για όλες τις δραστηριότητες των Ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ. • Ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων
<p style="text-align: center;"><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα πρόσληψης νέου προσωπικού και με υψηλά standards • Εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών και του διαδικτύου • Ύπαρξη ισχυρών πρακτορείων • Εποχιακό προσωπικό • Προσέλκυση μεγάλων πελατών • Ιδιωτικοποίηση της θυγατρικής των Ελληνικών Ταχυδρομείων 	<p style="text-align: center;"><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανταγωνισμός • Οικονομικοί παράγοντες • Οι διεθνείς πολιτικό - οικονομικές συγκυρίες • Παγκόσμια οικονομική κρίση • Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα • Ιδιωτικοποίηση της θυγατρικής των Ελληνικών Ταχυδρομείων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Στρατηγικές επιλογές

Έχοντας ολοκληρώσει τη μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. καθώς επίσης και τη S.W.O.T. ανάλυση όπου αξιολογήσαμε κριτικά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές της, μπορούμε πλέον, στο στάδιο αυτό, να προχωρήσουμε στη χάραξη της στρατηγικής στην οποία μπορεί να βασιστεί η εταιρεία.

Η S.W.O.T. ανάλυση μας επιτρέπει να δημιουργήσουμε δύο ειδών συγκροτημένες στρατηγικές.³¹

- **Συνδυαστικές στρατηγικές:** Η έμφαση δίνεται εδώ στο συνδυασμό των δυνάμεων που εντοπίστηκαν, με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Δεν πρέπει όμως, να παραμεριστεί και η περίπτωση να συνδυαστεί μία αδυναμία με μία απειλή. Κάτι τέτοιο αποτελεί κακό οiwνό, που δεν πρέπει να μας βρει απροετοίμαστους.
- **Στρατηγικές μετατροπής ή εξουδετέρωσης:** Εδώ επικεντρώνουμε την προσοχή μας στις αδυναμίες και στις απειλές και προσπαθούμε να δημιουργήσουμε στρατηγικές, που είτε θα εξουδετερώσουν ή θα μετατρέψουν τις αδυναμίες σε δυνάμεις και τις απειλές σε ευκαιρίες.

Στη συνέχεια, στον πίνακα 5.1, παρουσιάζεται το μοντέλο Δυνάμεων-Αδυναμιών-Ευκαιριών-Απειλών (Δ.Α.Ε.Α.) και οι στρατηγικές που το συγκροτούν.

³¹ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 1999, όπ.π. σσ. 149-150.

Πίνακας 5.1: Μοντέλο Δ.Α.Ε.Α και στρατηγικές

Δυνάμεις Συνδυαστικές στρατηγικές ↓	Αδυναμίες ← Στρατηγικές μετατροπής
Ευκαιρίες	Απειλές ← Στρατηγικές μετατροπής

Πηγή: Piercy N. (1991)

5.2 Προτάσεις

Μετά τη S.W.O.T. ανάλυση, ακολουθούν προτάσεις στρατηγικών αλλαγών, οι οποίες άλλοτε είναι συνδυαστικές και άλλοτε μετατροπής.

1^η Πρόταση: Πρέπει η εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. να εφαρμόσει στα καταστήματά της το συμμετοχικό Management. Πρόκειται για ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό τρόπο ηγεσίας, σε όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας, για να αισθάνεται ο εργαζόμενος την επιχείρηση σαν να είναι δική του. Όταν οι εργαζόμενοι δεν χρησιμοποιούνται απλά και μόνο σαν εκτελεστικά όργανα, αλλά ως σκεπτόμενα άτομα, που συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, που αφορούν τους ίδιους και την εργασία τους, όταν τους δίνεται η δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες και να αναπτύσσουν νέες ιδέες, τότε ικανοποιούνται από την εργασία τους και ταυτίζονται με αυτήν, αυξάνεται η όρεξη για δουλειά, αποδέχονται με ευκολία τις αναγκαίες αλλαγές που πρέπει να γίνουν, αναπτύσσουν ομαδικό πνεύμα, συνεργάζονται αρμονικά με τους συναδέλφους τους, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας τους και να απελευθερώνονται οι δημιουργικές δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους. Έτσι, όλοι μαζί θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην νέα ανταγωνιστική εποχή που διανύουμε.

2^η Πρόταση: Η προσέγγιση «μεγάλων» πελατών. Θα πρέπει να υπάρξει μία τιμολογιακή πολιτική που θα αφορά τους μεγάλους πελάτες (όπως υπουργεία, τράπεζες κ.λπ.), στους

οποίους θα πρέπει να προωθούνται τα ειδικά (ανταγωνιστικά) τιμολόγια που υπάρχουν γι' αυτούς, καθώς επίσης και να τονίζονται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ., σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στον κλάδο, π.χ. διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα. Τα παραπάνω αποτελούν βήματα προς την απόκτηση νέων μεγάλων πελατών. Με αυτόν τον τρόπο, θα τονωθούν τα συνολικά της έσοδα που είναι σημαντικό για την εταιρεία για τη βιωσιμότητά της στο μέλλον.

3^η Πρόταση: Συναντήσεις και συμβούλια (meetings). Οι υπάλληλοι θα πρέπει να κάνουν συγκεντρώσεις σε περιοδικά διαστήματα. Στην αρχή σε επίπεδο καταστήματος και στη συνέχεια σε πιο διευρυμένο επίπεδο (π.χ. περιφέρειας Ηπείρου). Σε αυτές τις συναντήσεις θα γίνεται σε πρώτο επίπεδο ανάλυση των στόχων των καταστημάτων και θα αναζητούνται οι τρόποι επίτευξής τους, θα αναλύονται επίσης τα προβλήματα που παρουσιάζονται και τέλος, θα υπάρχουν προτάσεις καινούργιες και καινοτόμες σχετικά με την ανάπτυξη των καταστημάτων. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνονται πολλαπλά οφέλη. Αρχικά, μειώνεται η ύπαρξη «δημοσιοϋπαλληλίστικης» νοοτροπίας, γιατί υπογραμμίζεται στους υπαλλήλους ότι οι πράξεις τους επηρεάζουν την επιχείρηση και έτσι αυξάνεται η αίσθηση ότι η επιχείρηση αυτή τους ανήκει. Ακόμα, δημιουργείται κλίμα συναδελφικότητας και συντροφικότητας, που εξαλείφει τους ανταγωνισμούς και αυξάνεται ο βαθμός πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι θα έχουν την ευκαιρία να προτείνουν λύσεις, για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι στο χώρο της εργασίας τους, θα γίνουν ομάδα και σημαντικά μέλη αυτής. Βέβαια, για να έχουν αποτέλεσμα αυτές οι συναντήσεις, τα συμπεράσματα θα πρέπει να προωθούνται στη διοίκηση, η οποία θα πρέπει με τη σειρά της να τα υπολογίζει, να κινείται με βάση αυτά και να δίνει λύσεις. Οι πιο διευρυμένες συναντήσεις, θα δώσουν τη δυνατότητα ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των υπαλλήλων διαφόρων καταστημάτων, κάτι που θα βοηθήσει στη μετάδοση γνώσεων και εμπειριών, ώστε αυτές να μην περιορίζονται στο στενό χώρο ενός καταστήματος. Συνάμα, οι υπάλληλοι θα έχουν την ευκαιρία με αυτές τις συναντήσεις να αντιληφθούν ότι ανήκουν σε έναν μεγάλο οργανισμό, που δεν είναι μόνο ο στενός χώρος του δικού τους καταστήματος. Επίσης, το αίσθημα συντροφικότητας θα αυξάνεται περισσότερο, με τα ίδια οφέλη. Η πρόταση αυτή κινείται συμπληρωματικά προς την πρώτη.

4^η Πρόταση: Διεύρυνση της αγοράς. Από μία άλλη ματιά, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι κάθε οικονομική κρίση επιφέρει ένα είδος «κάθαρσης» στον κόσμο των επιχειρήσεων, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι, στον κλάδο των ταχυμεταφορών όπου δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις, είναι δυνατόν να μην αντέξουν όλες την οικονομική κρίση και να κλείσουν και

συνάμα να δημιουργηθεί για τις άλλες τις επιχειρήσεις ευκαιρίες για διεύρυνση της αγοράς και μείωση του ανταγωνισμού. Με άλλα λόγια, μια ισχυρή εταιρεία ταχυμεταφορών, όπως είναι η Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ., έχοντας μεγάλα κέρδη, μπορεί να αναπτύξει μία στρατηγική μείωσης των τιμών των προϊόντων της, έτσι ώστε να εξουδετερώσει τις ασθενέστερες εταιρείας του συγκεκριμένου κλάδου που είναι ζημιογόνες, αφού δεν θα μπορούν πλέον να ακολουθήσουν αυτόν τον επιθετικό ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα να κλείσουν.

5^η Πρόταση: Διαφήμιση. Στη σημερινή κοινωνία, ο βαθμός που επηρεάζουν οι διαφημίσεις τους καταναλωτές γίνεται ολοένα και πιο μεγάλος. Έτσι και οι Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. ακολουθώντας αυτήν την εξέλιξη της οικονομίας, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τη διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο για να αυξήσουν τα έσοδά τους. Όμως και σε τοπικό επίπεδο, η διαφήμιση μπορεί να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ύπαρξη διαφήμισης σε τοπικά μέσα, όπως σε τοπικούς σταθμούς ραδιοφώνου και τηλεόρασης ή σε τοπικές εφημερίδες, είναι μορφή άμεσης διαφήμισης. Η χρηματοδότηση τοπικών ομάδων και διαφόρων εκδηλώσεων είναι έμμεση μορφή διαφήμισης. Παράλληλα, υπάρχουν και μορφές έμμεσης διαφήμισης, οι οποίες δεν στοιχίζουν, όμως έχουν ως αποτέλεσμα την προώθηση των πωλήσεων του οργανισμού και κυρίως των τοπικών καταστημάτων. Τέτοιοι τύποι διαφήμισης είναι η ύπαρξη ενημερωτικών φυλλαδίων, που προωθούν τις δραστηριότητες των Ταχυμεταφορών ΕΛ.ΤΑ., όχι μόνο σε εμπορικά καταστήματα αλλά και σε σχολεία και τουριστικά γραφεία. Ακόμα, ένας άλλος τρόπος, ο οποίος συνδυάζει και τις νέες τεχνολογίες, είναι η αποστολή στους πελάτες ανά τακτά διαστήματα ενός newsletter, το οποίο θα περιλαμβάνει όλες τις εξελίξεις στα καταστήματα και στην επιχείρηση γενικότερα. Μ' αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. δημιουργώντας ένα αρχείο με τους σημαντικότερους πελάτες της και έχοντας επίσης την ηλεκτρονική τους διεύθυνση, μπορεί με ένα e-mail να τους ενημερώνει για τις τελευταίες εξελίξεις όσον αφορά στις προσφορές των προϊόντων της.

6^η Πρόταση: Εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Στον πολύπλοκο κόσμο που ζούμε, η εργασία αλλάζει καθημερινά μορφή. Με την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και τηλεπικοινωνιών και με την εισαγωγή των πληροφοριακών συστημάτων, έχουμε πλέον τη δυνατότητα για ένα πιο αποτελεσματικό management. Είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς, πόσο μπορεί να διευκολυνθούν και να απλοποιηθούν οι εργασίες των καταστημάτων, με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, όπως αυτόματοι πωλητές. Έτσι, η επιχείρηση εκσυγχρονίζεται και συμπορεύεται με τις απαιτήσεις των καιρών. Γενικότερο αποτέλεσμα της εισαγωγής νέων τεχνολογιών θα είναι η αύξηση της αξιοπιστίας και η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.

7^η Πρόταση: Επιστροφή της εταιρείας στη μητρική και λειτουργία αυτής ως διεύθυνση.

Στην περίπτωση που η εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. συγχωνευθεί με τη μητρική της εταιρεία που είναι τα ελληνικά ταχυδρομεία, θα αποκομίσει πολλαπλά οφέλη. Πιο συγκεκριμένα, αν θα προβούν σε συγκατοίκηση θα έχουν μείωση εξόδων στις κτηριακές εγκαταστάσεις, επίσης, θα έχουν καλύτερη επίδοση των αντικειμένων σε όλες τις περιοχές και τα χωριά, καθώς και μείωση προσωπικού εφόσον θα υπάρχει βοήθεια από τη μητρική της εταιρεία. Και τέλος, άλλο ένα μεγάλο όφελος που θα έχει η εταιρεία, θα είναι, μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων και καλύτερη προσέγγιση των πελατών, συνάμα θα αποκτήσουν και αύξηση του πελατολογίου τους και πιο ανταγωνιστικές τιμές στα προϊόντα τους. Με άλλα λόγια, η ουσία αυτής της πρότασης θα είναι η βελτίωση του ονόματος και των δύο εταιρειών που θα την φέρουν άμεσα στις πιο ισχυρές εταιρείες του κλάδου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εταιρεία Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. παρουσιάζει μια σταθερότητα εργασιών τα τελευταία χρόνια. Βέβαια, χρειάζονται πολλές αλλαγές για να έχουμε σταθεροποίηση στην αρχή και στη συνέχεια να υπάρχει ανάπτυξη. Οι αλλαγές πρέπει να είναι ουσιαστικές, γιατί ο ανταγωνισμός καιροφυλαχτεί. Από τις παραπάνω προτάσεις, αν ληφθούν υπόψη, θα ήταν σημαντικό να υπάρξει κάποια ιεράρχηση στις αλλαγές, ξεκινώντας από τις πιο σημαντικές.

Το σημαντικότερο βήμα όσον αφορά στην ανάπτυξη της εταιρείας θα πρέπει να είναι η επιστροφή της στη μητρική της εταιρεία που είναι τα ελληνικά ταχυδρομεία και να λειτουργεί εκεί ως διεύθυνση. Με αυτόν τον τρόπο θα ενισχυθεί πολύ το όνομα της εταιρείας από όλες τις πλευρές της και με τη συγχώνευση αυτή σύντομα θα γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και σαν αποτέλεσμα αυτού θα συγκαταλέγεται στις κυρίαρχες εταιρείες του κλάδου των ταχυμεταφορών. Ένα άλλο σημαντικό βήμα θα πρέπει να είναι η αυτοματοποίηση των εργασιών στα καταστήματά της, όπου θα μπορούν χωρίς γραφειοκρατική διαδικασία να έχουν αφενός μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αφετέρου η επιχείρηση θα έχει και καλύτερη αποδοτικότητα, αφού θα μπορεί να εκμεταλλεύεται το 100% των δυνατοτήτων της. Στη συνέχεια, είναι απαραίτητο να γίνουν οι κατάλληλες κινήσεις, που θα έχουν ως αποτέλεσμα τη μεταστροφή της εικόνας της επιχείρησης προς τα έξω. Επίσης, είναι σημαντικό να είναι όλοι μια ομάδα και να προσπαθούν για την εταιρεία το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Τέλος, θα πρέπει να υπάρξει συστράτευση όλων των δυνάμεων ώστε να προσελκυσθούν μεγάλοι πελάτες.

Οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν θα πρέπει να είναι προσεκτικές, καθώς όπως έχει αποδειχθεί τα τελευταία χρόνια στον κόσμο του μανάτζμεντ, καμία κίνηση δεν είναι πανάκεια στον ανταγωνιστικό χώρο των επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων (Α' έκδοση), Αθήνα 1999.
- Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., *Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999.
- Κίτσος Ι., «Αριθμοδείκτες, Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Αξιολόγηση Ισολογισμών Επιχειρήσεων, Μέρος Α'», 23/2/2011, διαθέσιμο σε:
http://www.bizhelp365.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1017%3A-a-&catid=1%3Aarticles-financial&Itemid=93&lang=el
- Νιάρχος Ν., *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, 7^η έκδοση, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 2004.
- Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, τόμος Α', εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2007.
- Piercy N. (1991) *Market-Led Strategic Change*, London: Thorsons Publications.
- Σιάχου Μ., «Δέκα εταιρείες κάνουν τη διαφορά στις ταχυμεταφορές», *Οικονομική και βιομηχανική επιθεώρηση*, τόμος 71, Ιούλιος 2004, σελ.500-503.
- Σιώμκος Γ., *Εισαγωγή στο στρατηγικό μάρκετινγκ*, 2^η έκδοση, εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 2003.
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., *Οργάνωση και Διοίκηση*, εκδ. Rosili, Αθήνα 1999.

Πρόσθετες πηγές στοιχείων (ηλεκτρονικές διευθύνσεις και βάσεις δεδομένων)

Credit Risk Services, Οικονομικές Καταστάσεις, ως βάση δεδομένων της εταιρείας ICAP GROUP

Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, <http://www.eett.gr>

ΕΜΠΡΟΣ – Ημερήσια Εφημερίδα Λέσβου, «Οι Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ στην υπηρεσία σας»,
18/02/2010, διαθέσιμο σε:
<http://www.emprosnet.gr/Economy/market/?EntityID=feb1a785-8f0a-4bff-8f23-13c72e3f5a8d>

Entersoft Business Suite, «Ανακαλύψτε τις προοπτικές της επιχείρησής σας», διαθέσιμο σε:
<http://www.entersoft.gr/files/pdf/businesssuite%20brochure.pdf>

Franchise Key, «Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ», διαθέσιμο σε:
<http://www.franchisekey.com/gr/franchise/%CF%84%CE%B1%CF%87%CF%85%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B5%CF%83-%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%B1-/elta-gr.htm>

Specisoft, «Ερμηνεία – Υπολογισμός Δεικτών Κεφαλαιακής Δομής & Βιωσιμότητας»,
διαθέσιμο σε:
http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_erminia_d_kef_domi_biosim.pdf

Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, <http://www.elta-courier.gr>

Techpress.gr, «Entersoft Business Suite για τις Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ», 24 Φεβρουαρίου
2010, διαθέσιμο σε: <http://www.techpress.gr/index.php/archives/24321>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Οικονομικά Στοιχεία της Εταιρείας Ταχυμεταφορές ΕΛ.ΤΑ. για τα έτη 2009, 2010

Κατάσταση οικονομικής θέσης

	31/12/2010	31/12/2009
Ενεργητικό		
Μη κυκλοφορούν ενεργητικό		
Ενσώματα πάγια	1.371.654	1.897.230
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	441.279	292.368
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	18.115	13.326
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	211.148	277.728
Σύνολο	2.042.195	2480.652
Κυκλοφορούν ενεργητικό		
Πελάτες και λοιπές εμπορικές απαιτήσεις	20.601.815	19.807.450
Λοιπά κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού	3.017.911	2.560.758
Απαιτήσεις από συνδεδεμένες εταιρείες	0	68.698
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	891.883	799.876
Σύνολο	24.511.610	23.236.782
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	26.553.805	25.717.435

Παθητικό	31/12/2010	31/12/2009
Ίδια κεφάλαια		
Μετοχικό κεφάλαιο	12.069.982	12.069.982
Τακτικό αποθεματικό	27.711	27.711
Λοιπά αποθεματικά κεφάλαια	469.480	469.480
Αποτελέσματα εις νέον	(3.105.763)	(3.228.518)
Σύνολο	9.461.411	9.338.655
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	240.290	178.272
Λοιπές προβλέψεις	268.910	265.073
Σύνολο	509.200	443.345
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	10.960.802	10.778.244
Υποχρεώσεις από συνδεδεμένες εταιρείες	1.200.983	0
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	2.360.000	2.426.963
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	2.061.409	2.730.227
Σύνολο	16.583.194	15.935.435
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	26.553.805	25.717.435

Κατάσταση Ταμειακών Ροών

<u>Λειτουργικές δραστηριότητες</u>	31/12/2010	31/12/2009
Κέρδη προ φόρων	189.337	(1.182.736)
Πλέον / μείον προσαρμογές για:		
Αποσβέσεις	779.970	857.416
Προβλέψεις / (Εσοδα από αχρησιμοποίητες προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων)	(120.682)	
Συναλλαγματικές διαφορές	(101.631)	
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	(3.427)	(4.305)
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	196.845	63.460
Λειτουργικό κέρδος προ μεταβολών κεφαλαίου κίνησης		
Πλέον / μείον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης ή που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες:		
Μείωση / (αύξηση) απαιτήσεων	(1.187.609)	(4.305.074)
(Μείωση / αύξηση υποχρεώσεων (πλην τραπεζών))	1.091.608	2.245.715
Μείον:		
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβεβλημένα	(196.845)	(56.222)
Καταβεβλημένοι φόροι	0	(108.776,57)
Σύνολο εισροών / (εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	647.556	(2.490.522)

<u>Επενδυτικές δραστηριότητες</u>	31/12/2010	31/12/2009
Αγορά ενσώματων και άυλων παγίων στοιχείων	(492.024)	(576.122)
Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων στοιχείων	0	0
Τόκοι εισπραχθέντες / (πληρωθέντες)	3.427	4.305
Μερίσματα εισπραχθέντα	0	0
Σύνολο εισροών / (εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	(488.597)	(571.818)
<u>Χρηματοδοτικές δραστηριότητες</u>		
Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	0	1.468
Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια	7.773.037	5.140.000
Πωλήσεις / (Αγορές) Ιδίων μετοχών	0	0
Εξοφλήσεις δανείων	(7.840.000)	(2.750.000)
Σύνολο εισροών / εκροών από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	(66.963)	2.391.468
Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα (α) + (β) + (γ)	(92.006)	(670.872)
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης περιόδου	799.876	1.470.748
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης περιόδου	891.883	799.876

Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος

	31/12/2010	31/12/2009
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	26.726.937	29.248.398
Κόστος πωλήσεων	(22.736.226)	(25.593.368)
Μικτό κέρδος	3.990.711	3.655.030
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	(2.762.777)	(3.408.781)
Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	(1.000.394)	(1.335.135)
Λοιπά έσοδα	757.454	662.975
Λοιπά έξοδα	(602.239)	(697.669)
Αποτελέσματα προ φόρων χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	382.755	(1.123.580)
Καθαρά χρηματοοικονομικά έσοδα	3.427	4.305
Καθαρά χρηματοοικονομικά έξοδα	(196.845)	(63.460)
Κέρδη / (Ζημιές) προ φόρων	189.337	(1.182.736)
Φορολογία εισοδήματος	(66.580)	57.236
Κέρδη / (Ζημιές) μετά φόρων (Α)	122.757	(1.125.500)
Κέρδη / (Ζημιές) αναγνωρισμένες απευθείας στα ίδια κεφάλαια	-	-
Λοιπά συνολικά έσοδα μετά από φόρους (Β)	-	-
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα (Α) + (Β)	122.757	(1.125.500)

Κατάσταση Μεταβολών Ιδίων Κεφαλαίων

	Μετοχικό κεφάλαιο	Τακτικό αποθεματικ ό	Λοιπά αποθεματικ ά κεφάλαια	Αποτελέσματ α εις νέον	Σύνολο
Υπόλοιπο 1/1/2009	3.998.735	27.711	469.480	(2.022.307)	2.473.620
Έκδοση μετοχικού κεφαλαίου	8.071.247				8.071.247
Έξοδα αύξησης Μ.Κ.				(80.713)	(80.713)
Συναλλαγές με ιδιοκτήτες	8.071.247			(80.713)	7.990.535
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα				(1.125.500)	(1.125.500)
Υπόλοιπο 31/12/2009	12.069.982	27.711	469.480	(3.228.519)	9.338.655
Υπόλοιπο 1/1/2010	12.069.982	27.711	469.480	(3.228.519)	9.338.655
Έκδοση μετοχικού κεφαλαίου					0
Έξοδα αύξησης Μ.Κ.					0
Συναλλαγές με ιδιοκτήτες					0
Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα				122.757	122.757
Υπόλοιπο 31/12/2010	12.069.982	27.711	469.480	(3.105.762)	9.461.412

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Απελευθέρωση της Αγοράς των Ταχυδρομικών Υπηρεσιών - Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2008/6/ΕΚ

Οδηγία 2008/6/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20ής Φεβρουαρίου 2008 για την τροποποίηση της οδηγίας 97/67/ΕΚ σχετικά με την πλήρη υλοποίηση της εσωτερικής αγοράς κοινοτικών ταχυδρομικών υπηρεσιών.

ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ, τη συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, και ιδίως το άρθρο 47 παράγραφος 2 και τα άρθρα 55 και 95, την πρόταση της Επιτροπής, τη γνώμη της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής [1], τη γνώμη της Επιτροπής των Περιφερειών [2], Αποφασίζοντας σύμφωνα με τη διαδικασία του άρθρου 251 της συνθήκης [3],

Εκτιμώντας τα ακόλουθα:

(1) Το Συμβούλιο, με ψήφισμα της 7ης Φεβρουαρίου 1994 σχετικά με την ανάπτυξη των κοινοτικών ταχυδρομικών υπηρεσιών [4], επισήμανε ως έναν από τους κύριους στόχους της κοινοτικής ταχυδρομικής πολιτικής τον συνδυασμό του σταδιακού, ελεγχόμενου ανοίγματος της ταχυδρομικής αγοράς στον ανταγωνισμό με τη διηνεκή εγγύηση της παροχής της καθολικής υπηρεσίας. (2) Η οδηγία 97/67/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 15ης Δεκεμβρίου 1997, σχετικά με τους κοινούς κανόνες για την ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς κοινοτικών ταχυδρομικών υπηρεσιών και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών [5] καθόρισε το κανονιστικό πλαίσιο για τον ταχυδρομικό τομέα σε κοινοτικό επίπεδο, πλαίσιο που περιλαμβάνει τη λήψη μέτρων για την εξασφάλιση της παροχής της καθολικής υπηρεσίας και τον καθορισμό ανώτατων ορίων, τα οποία θα μειώνονται βαθμιαία και σταδιακά, για τις ταχυδρομικές υπηρεσίες τις οποίες τα κράτη μέλη μπορούν να αναθέτουν κατ' αποκλειστικότητα στον δικό τους ή στους δικούς τους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας με στόχο τη διατήρηση της καθολικής υπηρεσίας, καθώς και

για τον καθορισμό χρονοδιαγράμματος για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το περαιτέρω άνοιγμα της αγοράς στον ανταγωνισμό, με σκοπό τη δημιουργία εσωτερικής αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών. (3) Το άρθρο 16 της συνθήκης τονίζει τη θέση που κατέχουν οι υπηρεσίες γενικού οικονομικού ενδιαφέροντος ως μέρος των κοινών αξιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και τη συμβολή τους στην προώθηση της κοινωνικής και εδαφικής συνοχής. Ορίζει ότι θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ούτως ώστε οι υπηρεσίες αυτές να λειτουργούν βάσει αρχών και προϋποθέσεων που να επιτρέπουν την εκπλήρωση του σκοπού τους. (4) Ο θετικός ρόλος που διαδραματίζουν οι υπηρεσίες γενικού οικονομικού συμφέροντος (ΥΓΟΣ) υπογραμμίστηκε από το Ευρωβαρόμετρο αριθ. 219 του Οκτωβρίου 2005, το οποίο σημειώνει ότι οι ταχυδρομικές υπηρεσίες αποτελούν την ΥΓΟΣ που χαίρει μεγαλύτερης εκτίμησης μεταξύ των χρηστών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με 77 % θετικές γνώμες. (5) Καθόσον αποτελούν ουσιαστικό μέσο επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών, οι ταχυδρομικές υπηρεσίες επιτελούν ουσιαστικό ρόλο, ο οποίος εντάσσεται στους στόχους της κοινωνικής, οικονομικής και εδαφικής συνοχής της Ένωσης. Τα ταχυδρομικά δίκτυα έχουν αναντικατάστατες εδαφικές και κοινωνικές διαστάσεις που καθιστούν δυνατή την καθολική πρόσβαση σε ουσιαστικές τοπικές υπηρεσίες. (6) Τα μέτρα στον τομέα των ταχυδρομικών υπηρεσιών πρέπει να είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να επιτυγχάνονται ως στόχοι τα καθήκοντα της Κοινότητας δυνάμει του άρθρου 2 της συνθήκης, δηλαδή να προάγουν σε ολόκληρη την Κοινότητα την αρμονική, ισόρροπη και αειφόρο ανάπτυξη των οικονομικών δραστηριοτήτων, το υψηλό επίπεδο απασχόλησης και κοινωνικής προστασίας, την αειφόρο και μη πληθωριστική ανάπτυξη, υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας και σύγκλισης των οικονομικών επιδόσεων, την άνοδο του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής και την οικονομική και κοινωνική συνοχή, καθώς και την αλληλεγγύη μεταξύ των κρατών μελών. (7) Οι αγορές ταχυδρομικών υπηρεσιών στην Ευρώπη έχουν υποστεί δραματικές αλλαγές κατά το πρόσφατο παρελθόν, εξέλιξη που απορρέει από την πρόοδο της τεχνολογίας και τον αυξημένο ανταγωνισμό που προέκυψε από την κατάργηση των σχετικών ρυθμίσεων. Λόγω της παγκοσμιοποίησης, η υιοθέτηση προορατικής και ευνοϊκής για τις εξελίξεις στάσης είναι ουσιώδης προκειμένου να μη στερηθούν οι πολίτες της Ένωσης τα οφέλη από τις αλλαγές αυτές. (8) Στα συμπεράσματά τους σχετικά με την ενδιάμεση αναθεώρηση της στρατηγικής της Λισσαβόνας, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της 22ας και 23ης Μαρτίου 2005 τόνισε εκ νέου τη σημασία της ολοκλήρωσης της εσωτερικής αγοράς ως μέσου για την ενίσχυση της οικονομικής μεγέθυνσης και της δημιουργίας περισσότερων και καλύτερων θέσεων εργασίας και το σημαντικό ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν οι αποτελεσματικές υπηρεσίες γενικού οικονομικού συμφέροντος σε ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία. Τα

συμπεράσματα αυτά εξακολουθούν να ισχύουν για τις ταχυδρομικές υπηρεσίες, ως ουσιαστικό μέσο επικοινωνίας, εμπορίου και κοινωνικής και εδαφικής συνοχής. (9) Το ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, της 2ας Φεβρουαρίου 2006, σχετικά με την εφαρμογή της ταχυδρομικής οδηγίας [6], τόνισε την κοινωνική και οικονομική σημασία των αποτελεσματικών ταχυδρομικών υπηρεσιών και το σημαντικό ρόλο τους στο πλαίσιο της στρατηγικής της Λισσαβόνας, σημειώνοντας ότι τα μεταρρυθμιστικά μέτρα που έχουν εφαρμοσθεί έως τώρα έχουν προκαλέσει σημαντικές θετικές εξελίξεις στον ταχυδρομικό τομέα, καθώς και άνοδο της ποιότητας, αύξηση της αποτελεσματικότητας και καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των χρηστών. Με το ψήφισμά του, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, δεδομένων των ενίοτε αισθητά διαφορετικών εξελίξεων που αφορούν τις υποχρεώσεις καθολικής υπηρεσίας στα κράτη μέλη, ζητούσε από την Επιτροπή να επικεντρώσει τις προσπάθειές της, κατά τη σύνταξη της μελέτης προγνώσεων, ειδικότερα στην ποιότητα της παρεχόμενης καθολικής υπηρεσίας και στη μελλοντική της χρηματοδότηση και να προτείνει, στο πλαίσιο της μελέτης αυτής, ορισμό, πεδίο εφαρμογής και κατάλληλη χρηματοδότηση για την καθολική υπηρεσία. (10) Σύμφωνα με την οδηγία 97/67/EK, πραγματοποιήθηκε μελέτη προγνώσεων που αξιολόγησε, για κάθε κράτος μέλος, τις επιπτώσεις της πλήρους υλοποίησης της εσωτερικής αγοράς κοινοτικών ταχυδρομικών υπηρεσιών του 2009 για την καθολική υπηρεσία. Η Επιτροπή ανέλαβε επίσης τη διενέργεια διεξοδικής ανασκόπησης του κοινοτικού ταχυδρομικού τομέα, συμπεριλαμβανομένης της ανάθεσης μελετών για τις οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα και διενήργησε εκτεταμένες διαβουλεύσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. (11) Στη μελέτη προγνώσεων σημειώνεται ότι ο βασικός στόχος της διασφάλισης της διηνεκούς παροχής καθολικής υπηρεσίας που θα ανταποκρίνεται στα πρότυπα ποιότητας που έχουν καθορίσει τα κράτη μέλη σύμφωνα με την οδηγία 97/67/EK, μπορεί να εξασφαλισθεί σε όλη την Κοινότητα έως το 2009 χωρίς να υπάρχει ανάγκη για αποκλειστικό τομέα. (12) Το σταδιακό και βαθμιαίο άνοιγμα των ταχυδρομικών αγορών στον ανταγωνισμό έδωσε επαρκή χρόνο στους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας να εφαρμόσουν τα αναγκαία μέτρα εκσυγχρονισμού και αναδιάρθρωσης, ώστε να εξασφαλισθεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους στο πλαίσιο των νέων συνθηκών της αγοράς, και έδωσε επίσης τη δυνατότητα στα κράτη μέλη να προσαρμόσουν τα κανονιστικά καθεστώτα τους σε πιο ανοικτό περιβάλλον. Επιπλέον, τα κράτη μέλη μπορούν να αξιοποιήσουν την ευκαιρία που τους παρέχει η μεταβατική περίοδος, καθώς και το σημαντικό χρονικό διάστημα που απαιτείται για την καθιέρωση ουσιαστικού ανταγωνισμού, ώστε να προχωρήσουν σε περαιτέρω εκσυγχρονισμό και αναδιάρθρωση των φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας ανάλογα με τις ανάγκες. (13) Η μελέτη προγνώσεων δείχνει ότι ο αποκλειστικός τομέας δεν

θα πρέπει να είναι πλέον η προτιμώμενη λύση για τη χρηματοδότηση της καθολικής υπηρεσίας. Η αξιολόγηση αυτή λαμβάνει υπόψη το ενδιαφέρον της Κοινότητας και των κρατών μελών της για την υλοποίηση της εσωτερικής αγοράς και το δυναμικό της για την εξασφάλιση ανάπτυξης και απασχόλησης, καθώς και για να εξασφαλίζεται η ύπαρξη αποδοτικής υπηρεσίας γενικού οικονομικού συμφέροντος προς όφελος όλων των χρηστών. Ενδείκνυται επομένως να επιβεβαιωθεί η τελική ημερομηνία για την υλοποίηση της εσωτερικής αγοράς των ταχυδρομικών υπηρεσιών. (14) Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες προώθησης των αλλαγών στον τομέα των ταχυδρομείων, και συγκεκριμένα η ζήτηση και οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των χρηστών, οι οργανωτικές αλλαγές, η αυτοματοποίηση και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, η υποκατάσταση από ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνιών και το άνοιγμα της αγοράς. Για να αντιμετωπισθεί ο ανταγωνισμός, να ικανοποιηθούν οι νέες απαιτήσεις των καταναλωτών και να εξασφαλισθούν νέες πηγές χρηματοδότησης, οι φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών μπορούν να διαφοροποιήσουν τις δραστηριότητές τους, παρέχοντας ηλεκτρονικές επιχειρηματικές υπηρεσίες ή άλλες υπηρεσίες στο πλαίσιο της κοινωνίας των πληροφοριών. (15) Οι νέες προκλήσεις του ανταγωνισμού (όπως η ψηφιακή τεχνολογία και οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες) που διαφέρουν από τις παραδοσιακές ταχυδρομικές υπηρεσίες ωθούν τους φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, περιλαμβανομένων των καθορισμένων φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας, να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, γεγονός που συμβάλλει από μόνο του σε μεγάλη αύξηση της ανταγωνιστικότητας. (16) Το πλήρες άνοιγμα της αγοράς θα συντελέσει στην αύξηση του συνολικού μεγέθους των ταχυδρομικών αγορών. Θα συμβάλει περαιτέρω στη διατήρηση βιώσιμης απασχόλησης υψηλής ποιότητας στους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας ενώ παράλληλα θα διευκολύνει τη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης σε άλλους φορείς, στους νεοεισερχόμενους στην αγορά και σε συναφείς οικονομικούς τομείς. Η παρούσα οδηγία δεν θίγει την αρμοδιότητα των κρατών μελών για κανονιστική ρύθμιση των συνθηκών απασχόλησης στον τομέα των ταχυδρομικών υπηρεσιών, η οποία ωστόσο δεν πρέπει να οδηγεί σε αθέμιτο ανταγωνισμό. Κατά την προετοιμασία του ανοίγματος της αγοράς των ταχυδρομικών υπηρεσιών θα πρέπει να λαμβάνονται δεόντως υπόψη οι κοινωνικές παράμετροι. (17) Οι απλές μεταφορές δεν θα πρέπει να θεωρούνται ταχυδρομικές υπηρεσίες. Το διαφημιστικό ταχυδρομείο, που συνίσταται αποκλειστικά σε υλικό που αφορά αγγελίες, προώθηση πωλήσεων ή διαφήμιση και περιέχει τυποποιημένο μήνυμα, εκτός από το όνομα, τη διεύθυνση και τον ατομικό κωδικό του παραλήπτη, μπορεί να θεωρείται αντικείμενο αλληλογραφίας. (18) Επιπλέον, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας θα δώσει στον ταχυδρομικό τομέα τη δυνατότητα να συνδεθεί οργανικά με εναλλακτικές μεθόδους

επικοινωνίας και θα επιτρέψει τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους χρήστες, των οποίων οι ανάγκες αυξάνονται συνεχώς. (19) Το αγροτικό ταχυδρομικό δίκτυο, μεταξύ άλλων σε ορεινές και νησιωτικές περιοχές, επιτελεί ουσιώδη ρόλο για την ένταξη των επιχειρήσεων στην εθνική/παγκόσμια οικονομία και για τη διατήρηση της συνοχής, από κοινωνικής πλευράς και από πλευράς απασχόλησης. Επιπλέον, τα αγροτικά ταχυδρομικά γραφεία σε ορεινές και νησιωτικές περιοχές μπορούν να αποτελέσουν ουσιώδες δίκτυο υποδομής για την πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες των τηλεπικοινωνιών. (20) Οι εξελίξεις στις γειτονικές αγορές επικοινωνιών είχαν διαφορετικές επιπτώσεις σε διαφορετικές περιφέρειες της Κοινότητας και τμήματα του πληθυσμού και στη χρήση των ταχυδρομικών υπηρεσιών. Θα πρέπει να διατηρηθεί η εδαφική και κοινωνική συνοχή και, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι τα κράτη μέλη μπορούν να αναπροσαρμόσουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας για να ανταποκριθούν στην τοπική ζήτηση εφαρμόζοντας την ευελιξία που προβλέπει η οδηγία 97/67/EK, ενδείκνυται να διατηρηθεί πλήρως η καθολική υπηρεσία και οι συναφείς απαιτήσεις ποιότητας που ορίζονται στην εν λόγω οδηγία. Είναι σκόπιμο να διευκρινισθεί, σύμφωνα με την τρέχουσα πρακτική, ότι τα κράτη μέλη θα πρέπει να εξασφαλίζουν την περισυλλογή και τη διανομή του ταχυδρομείου μόνον τις εργάσιμες ημέρες της εβδομάδας που δεν ορίζονται ως δημόσιες αργίες από την εθνική νομοθεσία. Για να εξασφαλισθεί ότι το άνοιγμα της αγοράς θα συνεχίσει να παρέχει οφέλη σε όλους τους χρήστες, ιδιαίτερα τους καταναλωτές και τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, τα κράτη μέλη θα πρέπει να παρακολουθούν και να εποπτεύουν τις εξελίξεις στην αγορά. Θα πρέπει να θεσπίζουν κατάλληλα κανονιστικά μέτρα όπως προβλέπει η οδηγία 97/67/EK, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι η δυνατότητα πρόσβασης σε ταχυδρομικές υπηρεσίες θα συνεχίσει να ικανοποιεί τις ανάγκες των χρηστών εξασφαλίζοντας, κατά περίπτωση, τον ελάχιστο αριθμό υπηρεσιών στο ίδιο σημείο πρόσβασης και, κυρίως, ότι εξασφαλίζεται η κατάλληλη πυκνότητα των σημείων πρόσβασης στις ταχυδρομικές υπηρεσίες όσον αφορά τις αγροτικές και απομακρυσμένες περιφέρειες. (21) Η καθολική υπηρεσία εγγυάται καταρχήν την περισυλλογή και διανομή στην οικία ή στις εγκαταστάσεις κάθε φυσικού ή νομικού προσώπου, μία φορά κάθε εργάσιμη ημέρα, ακόμη και στις απομακρυσμένες ή τις αραιοκατοικημένες περιοχές. (22) Η παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη του στόχου της κοινωνικής και εδαφικής συνοχής. Συγκεκριμένα, το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει στις απομακρυσμένες και αραιοκατοικημένες περιοχές νέες δυνατότητες συμμετοχής στην οικονομική ζωή, σημαντική προϋπόθεση της οποίας είναι η ύπαρξη καλών ταχυδρομικών υπηρεσιών. (23) Η οδηγία 97/67/EK καθιέρωσε την προτίμηση για παροχή της καθολικής υπηρεσίας μέσω του

καθορισμού φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας. Τα κράτη μέλη μπορούν να απαιτούν η καθολική υπηρεσία να παρέχεται στο σύνολο της εθνικής επικράτειας. Η ύπαρξη μεγαλύτερου ανταγωνισμού και επιλογών σημαίνει ότι τα κράτη μέλη θα πρέπει να έχουν περισσότερη ευελιξία να καθορίζουν τον πλέον αποτελεσματικό και κατάλληλο μηχανισμό που θα εξασφαλίζει τη διαθεσιμότητα της καθολικής υπηρεσίας, τηρώντας παράλληλα τις αρχές της αντικειμενικότητας, της διαφάνειας, της αποφυγής των διακρίσεων, της αναλογικότητας και της ελάχιστης στρέβλωσης της αγοράς που απαιτείται για να εξασφαλισθεί η ελεύθερη παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών στην εσωτερική αγορά. Τα κράτη μέλη μπορούν να εφαρμόζουν ένα από τα παρακάτω ή συνδυασμό τους: παροχή της καθολικής υπηρεσίας από τις δυνάμεις της αγοράς, καθορισμό μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων που θα παρέχουν διαφορετικά στοιχεία της καθολικής υπηρεσίας ή που θα καλύπτουν διαφορετικά μέρη της επικράτειας, και παροχή υπηρεσιών μέσω διαδικασιών δημόσιων προμηθειών. Εφόσον κράτος μέλος αποφασίσει να ορίσει μία ή περισσότερες επιχειρήσεις για την παροχή καθολικής υπηρεσίας ή για την παροχή των ποικίλων συνιστωσών της καθολικής υπηρεσίας, πρέπει να διασφαλισθεί η επιβολή των απαιτήσεων περί ποιότητας της καθολικής υπηρεσίας στους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας κατά τρόπο διαφανή και αναλογικό. Όταν το κράτος μέλος ορίζει περισσότερες από μία επιχειρήσεις, θα πρέπει να μεριμνά ώστε να μην αλληλεπικαλύπτονται οι υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας. (24) Είναι σημαντικό οι χρήστες να έχουν πλήρη πληροφόρηση σχετικά με τις παρεχόμενες καθολικές υπηρεσίες και οι φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών να έχουν πληροφόρηση σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του ή των φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας. Τα κράτη μέλη θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι χρήστες θα έχουν πλήρη πληροφόρηση σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τη δυνατότητα πρόσβασης στις συγκεκριμένες υπηρεσίες που παρέχονται. Τα κράτη μέλη θα πρέπει να μεριμνούν ώστε να είναι διαθέσιμες όλες οι σχετικές πληροφορίες. Ενδείκνυται ωστόσο, σε συμφωνία με την αυξημένη ευελιξία που παρέχεται στα κράτη μέλη να εξασφαλίζεται η παροχή της καθολικής υπηρεσίας με τρόπους πλην του καθορισμού του ή των φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας, προκειμένου να παρέχεται στα κράτη μέλη ευελιξία να αποφασίζουν πώς οι πληροφορίες αυτές θα διατίθενται στο κοινό. (25) Λαμβανομένων υπόψη των μελετών που πραγματοποιήθηκαν και με σκοπό την ανάπτυξη του συνόλου των δυνατοτήτων της εσωτερικής αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών, η χρήση του αποκλειστικού τομέα και των ειδικών δικαιωμάτων με σκοπό την εξασφάλιση της χρηματοδότησης της καθολικής υπηρεσίας ενδείκνυται να καταργηθεί. (26) Η εξωτερική χρηματοδότηση του κατάλοιπου καθαρού κόστους της καθολικής υπηρεσίας μπορεί να

εξακολουθήσει να είναι αναγκαία για ορισμένα κράτη μέλη. Επομένως, καλό θα είναι να εξηγούνται σαφώς οι εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν για την εξασφάλιση της χρηματοδότησης της καθολικής υπηρεσίας, εφόσον απαιτείται και δικαιολογείται επαρκώς, ενώ τα κράτη μέλη θα έχουν τη δυνατότητα επιλογής των χρηματοδοτικών μηχανισμών που θα χρησιμοποιηθούν. Σε αυτές τις εναλλακτικές λύσεις περιλαμβάνεται η χρήση διαδικασιών δημοσίων συμβάσεων, περιλαμβανομένων, όπως προβλέπουν οι οδηγίες περί δημοσίων συμβάσεων, του ανταγωνιστικού διαλόγου ή των διαδικασιών που υπόκεινται σε διαπραγμάτευση, με ή χωρίς δημοσίευση προκήρυξης σύμβασης, και, όταν οι υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας συνεπάγονται καθαρό κόστος της καθολικής υπηρεσίας και αποτελούν άδικη επιβάρυνση για τον καθορισμένο φορέα παροχής καθολικής υπηρεσίας, η αποζημίωση από το δημόσιο και ο επιμερισμός του κόστους μεταξύ των φορέων παροχής υπηρεσιών και/ή των χρηστών με διαφάνεια μέσω συνεισφορών σε ταμείο αποζημιώσεων. Τα κράτη μέλη μπορούν να χρησιμοποιούν και άλλα μέσα χρηματοδότησης που επιτρέπονται από την κοινοτική νομοθεσία, όπως το να αποφασίζουν, όπου και εφόσον απαιτείται, ότι τα κέρδη που προέρχονται από άλλες δραστηριότητες του φορέα ή των φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας οι οποίες δεν εμπίπτουν στο πεδίο της καθολικής υπηρεσίας θα μπορούν να διατίθενται, συνολικά ή εν μέρει, για τη χρηματοδότηση του καθαρού κόστους της καθολικής υπηρεσίας, εφόσον αυτό συνάδει με τη συνθήκη. Τα κράτη μέλη, με την επιφύλαξη της υποχρέωσής τους να τηρήσουν τους κανόνες της συνθήκης περί κρατικών ενισχύσεων, περιλαμβανομένων των ειδικών υποχρεώσεων κοινοποίησης, πρέπει να κοινοποιούν στην Επιτροπή τα σχέδιά τους όσον αφορά τη χρηματοδότηση οποιωνδήποτε καθαρών δαπανών της καθολικής υπηρεσίας, γεγονός που πρέπει να αντικατοπτρίζεται στην τακτική έκθεση που υποβάλλει η Επιτροπή στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και στο Συμβούλιο σχετικά με την εφαρμογή της οδηγίας 97/67/ΕΚ. (27) Οι φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών είναι δυνατόν να καλούνται να συμβάλλουν στη χρηματοδότηση της καθολικής υπηρεσίας οσάκις προβλέπεται ταμείο αποζημιώσεων. Για να προσδιορισθεί από ποιες επιχειρήσεις μπορεί να απαιτηθεί να συνεισφέρουν σε ταμείο αποζημιώσεων, τα κράτη μέλη θα πρέπει να εξετάσουν εάν οι υπηρεσίες που παρέχουν οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν, από την πλευρά των χρηστών, να θεωρηθούν υπηρεσίες που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της καθολικής υπηρεσίας, καθόσον παρουσιάζουν επαρκώς εναλλακτικό χαρακτήρα σε σχέση με τις καθολικές υπηρεσίες, λαμβανομένων υπόψη των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, μεταξύ των οποίων των χαρακτηριστικών προστιθέμενης αξίας, καθώς και της σκοπούμενης χρήσης και τιμολόγησής τους. Οι υπηρεσίες αυτές δεν πρέπει απαραίτητως να καλύπτουν όλα τα χαρακτηριστικά της καθολικής υπηρεσίας, όπως η καθημερινή διανομή ή η πλήρης

κάλυψη της χώρας. (28) Για να εξασφαλισθεί η συμμόρφωση με την αρχή της αναλογικότητας κατά τον προσδιορισμό της συνεισφοράς που θα απαιτείται από αυτές τις επιχειρήσεις για την κάλυψη του κόστους της καθολικής υπηρεσίας, τα κράτη μέλη θα πρέπει να εφαρμόζουν διαφανή κριτήρια που δεν θα εισάγουν διακρίσεις, όπως το μερίδιο των εν λόγω επιχειρήσεων στις δραστηριότητες που εμπίπτουν στο πεδίο της καθολικής υπηρεσίας στο οικείο κράτος μέλος. Τα κράτη μέλη μπορούν να απαιτούν από τους φορείς παροχής υπηρεσιών, οι οποίοι οφείλουν να συνεισφέρουν σε ταμείο αποζημιώσεων, να εφαρμόζουν κατάλληλο λογιστικό διαχωρισμό προκειμένου να διασφαλίζεται η λειτουργία του ταμείου.

(29) Οι αρχές της διαφάνειας, της απαγορεύσεως των διακρίσεων και της αναλογικότητας, όπως εκφράζονται επί του παρόντος με την οδηγία 97/67/EK, πρέπει να συνεχίσουν να εφαρμόζονται σε κάθε χρηματοδοτικό μηχανισμό και όλες οι αποφάσεις στον τομέα αυτό πρέπει να βασίζονται σε διαφανή, αντικειμενικά και επαληθεύσιμα κριτήρια. Συγκεκριμένα, το καθαρό κόστος της καθολικής υπηρεσίας θα πρέπει να υπολογίζεται, υπό την εποπτεία της εθνικής κανονιστικής αρχής, ως η διαφορά μεταξύ του καθαρού κόστους που βαρύνει καθορισμένο φορέα παροχής καθολικής υπηρεσίας ο οποίος λειτουργεί με τις υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας και του κόστους λειτουργίας χωρίς τις υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας. Ο υπολογισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλα τα άλλα σχετικά στοιχεία, στα οποία περιλαμβάνονται τα τυχόν οφέλη της αγοράς που αποκομίζει ο φορέας παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών στον οποίο έχει ανατεθεί η παροχή καθολικής υπηρεσίας, το δικαίωμα για εύλογα κέρδη και τα κίνητρα της αποτελεσματικότητας σε σχέση με το κόστος. (30) Εφόσον τα κράτη μέλη αποφασίζουν να καταστήσουν προσιτές στο κοινό, στην επικράτειά τους, πρόσθετες ή συμπληρωματικές υπηρεσίες, πέραν όσων αφορούν τις υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας κατά την παρούσα οδηγία, όπως η διανομή συντάξεων και ταχυδρομικών ενταλμάτων πληρωμής σε αγροτικές περιοχές, οι εν λόγω υπηρεσίες δεν πρέπει να υπόκεινται σε μηχανισμούς αποζημίωσης που να απαιτούν τη συνεισφορά συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Κατά περίπτωση, τα κράτη μέλη δύνανται να παρέχουν χρηματοδότηση για τέτοιες πρόσθετες υπηρεσίες σύμφωνα με τους κανόνες της συνθήκης περί κρατικών ενισχύσεων. Πλην της περιπτώσεως φορέα ή φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας, οι άδειες δεν θα πρέπει να υπόκεινται στην υποχρέωση παροχής των εν λόγω πρόσθετων υπηρεσιών. (31) Κρίνεται σκόπιμο να προβλεφθεί, για εκείνα τα κράτη μέλη που έχουν προσχωρήσει στην ΕΕ μετά την έναρξη ισχύος της οδηγίας 2002/39/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 10ης Ιουνίου 2002, για την τροποποίηση της οδηγίας 97/67/EK όσον αφορά το περαιτέρω άνοιγμα των κοινοτικών ταχυδρομικών υπηρεσιών στον ανταγωνισμό [7], και αντιμετωπίζουν ενδεχομένως ιδιαίτερες δυσχέρειες

όσον αφορά την ομαλή προσαρμογή των ταχυδρομικών αγορών, καθότι άρχισαν να συμμετέχουν στη μεταρρύθμιση των ταχυδρομικών υπηρεσιών σε μεταγενέστερο στάδιο, καθώς και για ορισμένα κράτη μέλη με μικρό πληθυσμό και περιορισμένο γεωγραφικό μέγεθος, τα οποία διαθέτουν ειδικά χαρακτηριστικά που συνιστούν γνώρισμα των ταχυδρομικών υπηρεσιών ή έχουν ιδιαίτερα δύσκολη τοπογραφία ή τεράστιο αριθμό νησιών, η δυνατότητα να αναβάλουν, για περιορισμένο χρονικό διάστημα, την έναρξη εφαρμογής της οδηγίας, ώστε να εξακολουθήσουν να αναθέτουν κατ' αποκλειστικότητα υπηρεσίες στον φορέα ή στους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας, με την επιφύλαξη κοινοποίησης προς την Επιτροπή. Λαμβανομένου υπόψη του εξαιρετικού χαρακτήρα της προθεσμίας αυτής, κρίνεται επίσης σκόπιμο, εντός του περιορισμένου αυτού χρονικού πλαισίου και για ορισμένες υπηρεσίες, να επιτραπεί στα κράτη μέλη που έχουν ανοίξει πλήρως τις αγορές τους να μη χορηγούν σε μονοπώλια που λειτουργούν σε άλλο κράτος μέλος την άδεια να λειτουργήσουν στη δική τους επικράτεια. (32) Η Επιτροπή θα πρέπει να παράσχει βοήθεια στα κράτη μέλη σχετικά με τις διάφορες πτυχές της εκτέλεσης της παρούσας οδηγίας, μεταξύ άλλων σχετικά με το πώς θα υπολογίζεται οποιοδήποτε καθαρό κόστος. Επιπλέον, η συνεργασία μεταξύ των εθνικών ρυθμιστικών αρχών όσον αφορά τη συνέχιση της ανάπτυξης σημείων αναφοράς για συγκριτική αξιολόγηση και κατευθυντηρίων γραμμών στον τομέα αυτό θα συμβάλει στην εναρμονισμένη εφαρμογή της παρούσας οδηγίας. (33) Θα πρέπει να επιτραπεί στα κράτη μέλη να χρησιμοποιούν γενικές και ατομικές άδειες όποτε αυτό είναι δικαιολογημένο και αναλογικό προς τον επιδιωκόμενο στόχο. Ωστόσο, όπως τονίσθηκε στην τρίτη έκθεση για την εφαρμογή της οδηγίας 97/67/EK, φαίνεται ότι απαιτείται η εναρμόνιση των όρων που μπορούν να επιβληθούν ώστε να μειωθούν οι αδικαιολόγητοι φραγμοί για την παροχή υπηρεσιών στην εσωτερική αγορά. Στο πλαίσιο αυτό, τα κράτη μέλη μπορούν, για παράδειγμα, να επιτρέπουν στους φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών να επιλέγουν ανάμεσα στην υποχρέωση παροχής υπηρεσίας ή στην οικονομική συνεισφορά για την κάλυψη του κόστους της εν λόγω υπηρεσίας που παρέχεται από άλλο φορέα παροχής, αλλά δεν θα πρέπει πλέον να τους επιτρέπεται να επιβάλλουν ταυτόχρονα, αφενός, την απαίτηση για συνεισφορά σε μηχανισμό επιμερισμού του κόστους και, αφετέρου, υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας ή ποιότητας, που εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό. Θα πρέπει επίσης να αποσαφηνισθεί ότι ορισμένες από τις διατάξεις για τις γενικές άδειες και τη χορήγηση αδειών δεν θα πρέπει να ισχύουν για τους καθορισμένους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας. (34) Σε περιβάλλον στο οποίο πολλές ταχυδρομικές επιχειρήσεις παρέχουν υπηρεσίες στον τομέα της καθολικής υπηρεσίας, ενδείκνυται να επιβληθεί σε όλα τα κράτη μέλη η υποχρέωση να αξιολογήσουν εάν ορισμένα στοιχεία της ταχυδρομικής υποδομής ή ορισμένες υπηρεσίες που

παρέχονται γενικά από φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας θα πρέπει να καταστούν προσβάσιμα σε άλλους φορείς που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες, προκειμένου να προωθηθεί ο ουσιαστικός ανταγωνισμός, και/ή να προστατευθούν όλοι οι χρήστες με την εξασφάλιση της συνολικής ποιότητας της καθολικής υπηρεσίας. Εφόσον υπάρχουν διάφοροι φορείς καθολικής υπηρεσίας με περιφερειακά ταχυδρομικά δίκτυα, τα κράτη μέλη θα πρέπει επίσης να εκτιμούν και να διασφαλίζουν, κατά περίπτωση, τη διαλειτουργικότητά τους, για να αποτρέπουν εμπόδια στην έγκαιρη μεταφορά ταχυδρομικών αντικειμένων. Δεδομένου ότι η νομική κατάσταση και η κατάσταση της αγοράς αυτών των στοιχείων ή των υπηρεσιών διαφέρουν από το ένα κράτος μέλος στο άλλο, ενδείκνυται να απαιτείται από τα κράτη μέλη να λαμβάνουν, με πλήρη γνώση των στοιχείων, αποφάσεις μόνο σχετικά με την ανάγκη, την έκταση και την επιλογή του κανονιστικού μέσου, στις οποίες θα περιλαμβάνεται κατά περίπτωση και απόφαση σχετικά με τον επιμερισμό του κόστους. Η διάταξη αυτή δεν θίγει το δικαίωμα των κρατών μελών να λαμβάνουν μέτρα για την εξασφάλιση της πρόσβασης στο ταχυδρομικό δίκτυο σε συνθήκες διαφάνειας και αποφυγής διακρίσεων. (35) Τα κράτη μέλη οφείλουν να διασφαλίζουν ότι οι φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, κατά την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα στο πλαίσιο της οδηγίας 97/67/EΚ, εφαρμόζουν τις κοινοτικές και εθνικές διατάξεις περί προστασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, ιδίως δε εκείνες που ορίζονται στην οδηγία 95/46/EΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 24ης Οκτωβρίου 1995, για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και για την ελεύθερη κυκλοφορία των δεδομένων αυτών [8]. (36) Οι διατάξεις της παρούσας οδηγίας δεν θα πρέπει να θίγουν τις εθνικές διατάξεις που διέπουν τους όρους απαλλοτρίωσης για την οργάνωση της παροχής καθολικής υπηρεσίας. (37) Δεδομένης της σημασίας των ταχυδρομικών υπηρεσιών για άτομα τυφλά ή με σοβαρά προβλήματα όρασης, καλό θα είναι να επιβεβαιωθεί ότι το άνοιγμα της αγοράς δεν θα πρέπει να εμποδίσει τη συνέχιση της παροχής από τους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας, ορισμένων δωρεάν υπηρεσιών για άτομα τυφλά ή με σοβαρά προβλήματα όρασης, τις οποίες έχουν καθιερώσει τα κράτη μέλη σύμφωνα με τις ισχύουσες διεθνείς υποχρεώσεις. (38) Σε πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σημαντικό, τόσο για την οικονομική ισορροπία της καθολικής υπηρεσίας όσο και για τον περιορισμό των στρεβλώσεων της αγοράς, να παρακάμπτεται η αρχή ότι οι τιμές αντικατοπτρίζουν τις συνήθεις εμπορικές συνθήκες και τα στοιχεία κόστους μόνο για λόγους προστασίας των δημοσίων συμφερόντων. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με το να συνεχισθεί να επιτρέπεται στα κράτη μέλη να διατηρούν τα ενιαία τιμολόγια για την αλληλογραφία που χρεώνεται ανά μονάδα, υπηρεσία που χρησιμοποιείται

πιο συχνά από τους καταναλωτές, περιλαμβανομένων των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Τα κράτη μέλη μπορούν επίσης να διατηρούν ενιαία τιμολόγια για ορισμένα άλλα ταχυδρομικά αντικείμενα, π.χ. εφημερίδες και βιβλία, για λόγους προστασίας του γενικού δημόσιου συμφέροντος, όπως η πρόσβαση στον πολιτισμό, η διασφάλιση της συμμετοχής στη δημοκρατική κοινωνία (ελευθερία του Τύπου) ή η περιφερειακή και κοινωνική συνοχή. (39) Για την παροχή υπηρεσιών προς όλους τους χρήστες, μεταξύ άλλων σε επιχειρήσεις, σε όσους προβαίνουν σε μαζικές αποστολές και στους ενδιαμέσους που συγκεντρώνουν τις ταχυδρομικές αποστολές διάφορων πελατών, οι φορείς παροχής της καθολικής υπηρεσίας μπορούν να απολαύουν πιο ευέλικτων όρων τιμολόγησης σύμφωνα με την αρχή του προσανατολισμού προς το κόστος. Οι τιμές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το κόστος που αποφεύγεται, σε σύγκριση με την τυποποιημένη υπηρεσία που καλύπτει το πλήρες φάσμα χαρακτηριστικών που προσφέρονται για την περισυλλογή, τη διαλογή, τη μεταφορά και τη διανομή μεμονωμένων ταχυδρομικών αντικειμένων. (40) Ενόψει των εθνικών ιδιομορφιών που εμπλέκονται στην κανονιστική ρύθμιση των συνθηκών υπό τις οποίες πρέπει να λειτουργεί ο καθορισμένος φορέας παροχής καθολικής υπηρεσίας σε πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενδείκνυται να δοθεί στα κράτη μέλη η ελευθερία να αποφασίζουν ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για την παρακολούθηση των διασταυρουμένων επιδοτήσεων. (41) Ενόψει της μετάβασης προς πλήρως ανταγωνιστική αγορά και για να διασφαλισθεί ότι οι διασταυρούμενες επιδοτήσεις δεν θα επιδρούν αρνητικά στον ανταγωνισμό, ενδείκνυται να συνεχισθεί να απαιτείται από τα κράτη μέλη να επιβάλλει στους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας την υποχρέωση να τηρούν χωριστούς και διαφανείς λογαριασμούς, με τις αναγκαίες αναπροσαρμογές.

Η υποχρέωση αυτή αναμένεται ότι θα προσφέρει στις εθνικές ρυθμιστικές αρχές, τις αρχές τις αρμόδιες για τον ανταγωνισμό και την Επιτροπή τις πληροφορίες που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την καθολική υπηρεσία και την παρακολούθηση των θεμιτών συνθηκών της αγοράς μέχρι να αρχίσει να λειτουργεί πλήρως ο ανταγωνισμός. Η συνεργασία μεταξύ των εθνικών ρυθμιστικών αρχών όσον αφορά τη συνέχιση της ανάπτυξης σημείων αναφοράς για συγκριτική αξιολόγηση και κατευθυντηρίων γραμμών στον τομέα αυτό θα συμβάλει στην εναρμονισμένη εφαρμογή των εν λόγω κανόνων.

Η τήρηση χωριστών λογαριασμών που θα τηρούν την αρχή της διαφάνειας παρέχει στα κράτη μέλη και τις εθνικές ρυθμιστικές αρχές τους επαρκώς λεπτομερείς λογιστικές πληροφορίες, προκειμένου, να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την καθολική υπηρεσία, να

χρησιμοποιούνται όταν διαπιστώνεται κατά πόσον οι επιβαλλόμενες υποχρεώσεις καθολικής υπηρεσίας συνεπάγονται καθαρό κόστος και αντιπροσωπεύουν άδικη οικονομική επιβάρυνση για τον φορέα παροχής καθολικής υπηρεσίας, να διασφαλίζεται ότι οι εφαρμοζόμενες στις καθολικές υπηρεσίες τιμές συμμορφώνονται προς τις αρχές τιμολόγησης που προβλέπονται στην παρούσα οδηγία, να διασφαλίζεται συμμόρφωση προς τις αρχές των καταληκτικών τελών που ορίζονται στην παρούσα οδηγία, και να παρακολουθούνται οι θεμιτές συνθήκες της αγοράς έως ότου αρχίσει να λειτουργεί πλήρως ο ανταγωνισμός.

(42) Σε συμφωνία με τους υφιστάμενους κανόνες σε άλλους τομείς υπηρεσιών και για να αυξηθεί η προστασία των καταναλωτών ενδείκνυται να επεκταθεί και σε άλλους φορείς παροχής της καθολικής υπηρεσίας η εφαρμογή των ελαχίστων αρχών σχετικά με τις διαδικασίες προσφυγής. Προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών χειρισμού των προσφυγών, καλό θα είναι να προωθηθεί η χρήση διαδικασιών εξώδικης διευθέτησης των διαφορών όπως ορίζονται στη σύσταση 98/257/EK της Επιτροπής, της 30ής Μαρτίου 1998, σχετικά με τις αρχές που διέπουν τα αρμόδια όργανα για την εξώδικη επίλυση των διαφορών κατανάλωσης [9] και στη σύσταση 2001/310/EK της Επιτροπής, της 4ης Απριλίου 2001, περί αρχών για τα εξωδικαστικά όργανα συναινετικής επίλυσης καταναλωτικών διαφορών [10]. Τα συμφέροντα των καταναλωτών θα ενισχυθούν επίσης περαιτέρω με την ενίσχυση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των φορέων που θα προκύψει από την πρόσβαση σε ορισμένα στοιχεία υποδομών και υπηρεσιών καθώς και την απαίτηση για συνεργασία μεταξύ των εθνικών ρυθμιστικών αρχών και των φορέων προστασίας των καταναλωτών. Για να προστατεύονται τα συμφέροντα των χρηστών σε περίπτωση κλοπής ή απώλειας ή καταστροφής ταχυδρομικών αντικειμένων, τα κράτη μέλη θα πρέπει να θεσπίσουν σύστημα επιστροφής χρημάτων ή/και αποζημίωσης. (43) Η οδηγία 97/67/EK προβλέπει ότι ορισμένα μέτρα πρέπει να θεσπίζονται σύμφωνα με την απόφαση 1999/468/EK του Συμβουλίου, της 28ης Ιουνίου 1999, για τον καθορισμό των όρων άσκησης των εκτελεστικών αρμοδιοτήτων που ανατίθενται στην Επιτροπή [11]. (44) Η απόφαση 1999/468/EK τροποποιήθηκε με την απόφαση 2006/512/EK, η οποία καθιερώνει κανονιστική διαδικασία με έλεγχο για μέτρα γενικής φύσεως με σκοπό την τροποποίηση μη ουσιωδών στοιχείων βασικής νομοθετικής πράξης που εκδόθηκε σύμφωνα με τη διαδικασία του άρθρου 251 της συνθήκης, συμπεριλαμβανομένων όσων αφορούν την κατάργηση ορισμένων από αυτά τα στοιχεία ή τη συμπλήρωση της νομοθετικής πράξης με νέα μη ουσιώδη στοιχεία. (45) Ενδείκνυται ιδίως να εξουσιοδοτηθεί η Επιτροπή να λαμβάνει μέτρα, όσον αφορά τη μελλοντική προσαρμογή των ποιοτικών προδιαγραφών στην τεχνική πρόοδο ή τις εξελίξεις

της αγοράς καθώς και στις τυποποιημένες συνθήκες του ανεξάρτητου ελέγχου των επιδόσεων από εξωτερικούς οργανισμούς. Δεδομένου ότι τα μέτρα αυτά είναι γενικής εμβελείας και έχουν ως αντικείμενο την τροποποίηση μη ουσιωδών στοιχείων της οδηγίας 97/67/EK, μεταξύ άλλων διά συμπληρώσεώς της με νέα μη ουσιώδη στοιχεία, πρέπει να λαμβάνονται με την κανονιστική διαδικασία με έλεγχο, του άρθρου 5α της απόφασης 1999/468/EK. (46) Η επιτροπή που επικουρεί την Επιτροπή σύμφωνα με την οδηγία 97/67/EK θα πρέπει να εποπτεύει την ανάπτυξη της παροχής της καθολικής υπηρεσίας στα κράτη μέλη. (47) Ο ρόλος των εθνικών ρυθμιστικών αρχών είναι πιθανό ότι θα παραμείνει καίριος, ειδικότερα στα κράτη μέλη όπου η μετάβαση στον ανταγωνισμό δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη. Σύμφωνα με την αρχή του διαχωρισμού κανονιστικών και εκτελεστικών αρμοδιοτήτων, τα κράτη μέλη θα πρέπει να εγγυώνται την ανεξαρτησία της εθνικής κανονιστικής αρχής ή αρχών ούτως ώστε να εξασφαλίζεται η αμεροληψία των αποφάσεών τους. Αυτή η απαίτηση ανεξαρτησίας εφαρμόζεται με την επιφύλαξη της θεσμικής αυτονομίας και των συνταγματικών υποχρεώσεων των κρατών μελών και της αρχής της ουδετερότητας όσον αφορά τους κανόνες των κρατών μελών που διέπουν το καθεστώς ιδιοκτησίας, το οποίο καθορίζει το άρθρο 295 της συνθήκης. Θα πρέπει να παρέχονται στις εθνικές ρυθμιστικές αρχές όλοι οι αναγκαίοι πόροι, όσον αφορά το προσωπικό, την εμπειρία και τα οικονομικά μέσα, για να διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους. (48) Λόγω της συχνής εμπλοκής διαφορετικών εθνικών φορέων στην άσκηση κανονιστικών λειτουργιών, ενδείκνυται να εξασφαλισθεί η διαφάνεια στην κατανομή των καθηκόντων και να απαιτείται από τους διάφορους φορείς που είναι επιφορτισμένοι με την κανονιστική ρύθμιση τομέων, την εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού και την αντιμετώπιση των ζητημάτων καταναλωτών να συνεργάζονται ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. (49) Κάθε φορέας που υπόκειται σε απόφαση εθνικής κανονιστικής αρχής θα πρέπει να έχει δικαίωμα προσφυγής ενώπιον οργάνου ανεξάρτητου από την εν λόγω αρχή. Το όργανο αυτό μπορεί να είναι δικαστήριο. Η εν λόγω διαδικασία προσφυγής δεν θίγει τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων εντός των εθνικών δικαστικών συστημάτων και τα δικαιώματα νομικών ή φυσικών προσώπων βάσει του εθνικού δικαίου. Όσο εκκρεμεί η ολοκλήρωση αυτών των διαδικασιών, είναι αναγκαίο να εξασφαλισθεί η προσωρινή ισχύς των αποφάσεων των εθνικών ρυθμιστικών αρχών ώστε να διασφαλίζεται η ασφάλεια δικαίου και η ασφάλεια της αγοράς. (50) Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους στο πλαίσιο της οδηγίας 97/67/EK, οι εθνικές ρυθμιστικές αρχές θα πρέπει να συνεργάζονται, εφόσον απαιτείται, με τους κανονιστικούς φορείς άλλων κρατών μελών και με την Επιτροπή. Αυτό θα προωθήσει την ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών και θα συμβάλει στη διασφάλιση της συνεπούς

εφαρμογής, σε όλα τα κράτη μέλη, των διατάξεων της παρούσας οδηγίας ιδίως στους τομείς στους οποίους η εθνική νομοθεσία για την εφαρμογή της κοινοτικής νομοθεσίας παρέχει στις ρυθμιστικές αρχές σημαντική διακριτική ευχέρεια όσον αφορά την εφαρμογή των σχετικών κανόνων. Η συνεργασία αυτή θα πρέπει να πραγματοποιείται, μεταξύ άλλων, στους κόλπους της επιτροπής που επικουρεί την Επιτροπή σύμφωνα με την παρούσα οδηγία ή στους κόλπους ομάδας που περιλαμβάνει ευρωπαϊκούς ρυθμιστικούς φορείς. Τα κράτη μέλη θα πρέπει να αποφασίζουν ποιοι φορείς είναι οι εθνικές ρυθμιστικές αρχές για τους σκοπούς της παρούσας οδηγίας. (51) Οι εθνικές ρυθμιστικές αρχές πρέπει να συγκεντρώνουν πληροφορίες από τους φορείς της αγοράς προκειμένου να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Τα αιτήματα πληροφόρησης θα πρέπει να είναι αναλογικά και να μην επιβάλλουν υπέρμετρα βάρη στις επιχειρήσεις. Τέτοιου είδους πληροφορίες μπορεί επίσης να χρειασθεί να συλλέγονται από την Επιτροπή, προκειμένου αυτή να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της βάσει του κοινοτικού δικαίου. Ο παραλήπτης των πληροφοριών θα πρέπει να εξασφαλίζει την εμπιστευτικότητα σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες. (52) Για να ενημερώνεται το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο σχετικά με την ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς ταχυδρομικών υπηρεσιών, η Επιτροπή πρέπει να υποβάλλει τακτικά εκθέσεις στα όργανα αυτά σχετικά με την εφαρμογή της οδηγίας 97/67/EK. (53) Η παρούσα οδηγία δεν θίγει το εργατικό δίκαιο, ήτοι οποιεσδήποτε νομικές ή συμβατικές διατάξεις όσον αφορά όρους απασχόλησης ή συνθήκες εργασίας, περιλαμβανομένων της υγείας και ασφαλείας κατά την εργασία και της σχέσης μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, το οποίο τα κράτη μέλη εφαρμόζουν σύμφωνα τόσο με την εσωτερική τους νομοθεσία, η οποία συνάδει προς την κοινοτική. Επίσης η παρούσα οδηγία δεν θίγει την περί κοινωνικών ασφαλίσεων νομοθεσία των κρατών μελών. Εφόσον κριθεί σκόπιμο, τα κράτη μέλη μπορούν να λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες εργασίας στις διαδικασίες έγκρισης σύμφωνα με τις αρχές της διαφάνειας και της αναλογικότητας. (54) Τα κράτη μέλη θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι δημιουργούνται επαρκή σημεία πρόσβασης τα οποία λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των χρηστών στις αγροτικές και αραιοκατοικημένες περιοχές. Τα κράτη μέλη πρέπει να καθορίσουν τον ελάχιστο αριθμό σημείων πρόσβασης στις περιοχές αυτές ώστε να εξασφαλίζεται η καθολική υπηρεσία. (55) Για να επιβεβαιωθεί το πλαίσιο για την κανονιστική ρύθμιση του ταχυδρομικού τομέα, η ημερομηνία λήξης της οδηγίας 97/67/EK πρέπει να καταργηθεί. Οι διατάξεις που δεν έχουν τροποποιηθεί με την παρούσα οδηγία εξακολουθούν να ισχύουν. Οι υπηρεσίες τις οποίες τα κράτη μέλη μπορούν να συνεχίσουν να αναθέτουν κατ' αποκλειστικότητα κατά τη διάρκεια της περιόδου εφαρμογής προσδιορίζονται στην οδηγία 97/67/EK. (56) Δεδομένου ότι οι στόχοι της παρούσας οδηγίας, και συγκεκριμένα η

υλοποίηση εσωτερικής αγοράς κοινοτικών ταχυδρομικών υπηρεσιών, η διαφύλαξη κοινού επιπέδου καθολικών υπηρεσιών για όλους τους χρήστες και ο καθορισμός εναρμονισμένων αρχών για την κανονιστική ρύθμιση των ταχυδρομικών υπηρεσιών, είναι αδύνατον να επιτευχθούν επαρκώς από τα κράτη μέλη και δύνανται, συνεπώς, λόγω των διαστάσεων και των αποτελεσμάτων τους, να επιτευχθούν καλύτερα σε κοινοτικό επίπεδο, η Κοινότητα μπορεί να θεσπίσει μέτρα σύμφωνα με την αρχή της επικουρικότητας του άρθρου 5 της συνθήκης. Σύμφωνα με την αρχή της αναλογικότητας του ίδιου άρθρου, η παρούσα οδηγία δεν υπερβαίνει τα αναγκαία όρια για την επίτευξη των εν λόγω στόχων. (57) Συνεπώς, η οδηγία 97/67/EK πρέπει να τροποποιηθεί αναλόγως. (58) Η παρούσα οδηγία είναι συμβατή με άλλα τρέχοντα κοινοτικά μέσα σχετικά με τις υπηρεσίες. Σε περίπτωση σύγκρουσης διάταξης της παρούσας οδηγίας με διάταξη άλλης κοινοτικής νομοθετικής πράξης, ιδίως της οδηγίας 2006/123/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 12ης Δεκεμβρίου 2006, για τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά [12], προβλέπεται υπεροχή της παρούσας οδηγίας και πλήρης εφαρμογή των διατάξεών της στον ταχυδρομικό τομέα. (59) Η παρούσα οδηγία ισχύει με την επιφύλαξη της εφαρμογής των κανόνων της συνθήκης περί ανταγωνισμού και ελεύθερης παροχής υπηρεσιών. Εφόσον η λειτουργία χρηματοδοτικών μηχανισμών συνεπάγεται τη χορήγηση ενισχύσεων από τα κράτη μέλη ή με πόρους κρατικών ενισχύσεων οποιασδήποτε μορφής κατά την έννοια του άρθρου 87 παράγραφος 1 της συνθήκης, η παρούσα οδηγία δεν θίγει την υποχρέωση των κρατών μελών να τηρούν τους κανόνες της συνθήκης περί κρατικών ενισχύσεων. (60) Σύμφωνα με την παράγραφο 34 της διοργανικής συμφωνίας για τη βελτίωση της νομοθεσίας [13], τα κράτη μέλη παροτρύνονται να καταρτίσουν, προς ίδια χρήση και προς όφελος της Κοινότητας, τους δικούς τους πίνακες, οι οποίοι θα αποτυπώνουν, στο μέτρο του δυνατού, την αντιστοιχία της παρούσας οδηγίας με τα μέτρα μεταφοράς στην εθνική νομοθεσία, και να τους δημοσιοποιήσουν,

ΕΞΕΔΩΣΑΝ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΟΔΗΓΙΑ:

Άρθρο 1: Η οδηγία 97/67/EK τροποποιείται ως εξής:

1. Το άρθρο 1 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: "Άρθρο 1: Η παρούσα οδηγία θεσπίζει κοινούς κανόνες που αφορούν τους όρους που διέπουν την παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών, την παροχή καθολικής ταχυδρομικής υπηρεσίας εντός της Κοινότητας, τη χρηματοδότηση καθολικών υπηρεσιών υπό προϋποθέσεις που εγγυώνται τη μόνιμη προσφορά των υπηρεσιών αυτών, τις αρχές τιμολόγησης και τη διαφάνεια των λογαριασμών για την παροχή της καθολικής υπηρεσίας, τον καθορισμό προδιαγραφών ποιότητας για την

παροχή της καθολικής υπηρεσίας και την εγκαθίδρυση συστήματος που θα διασφαλίζει την τήρηση αυτών, την εναρμόνιση των τεχνικών προδιαγραφών, τη σύσταση εθνικών ανεξάρτητων κανονιστικών αρχών.

2. Το άρθρο 2 τροποποιείται ως εξής:

α) το σημείο 1 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"1. "ταχυδρομικές υπηρεσίες": οι υπηρεσίες που συνίστανται στην περισυλλογή, τη διαλογή, τη μεταφορά και τη διανομή των ταχυδρομικών αντικειμένων·"

β) παρεμβάλλεται το ακόλουθο σημείο:

"1α. "φορέας παροχής ταχυδρομικής υπηρεσίας": επιχείρηση η οποία παρέχει μία ή περισσότερες ταχυδρομικές υπηρεσίες·"

γ) στο σημείο 2, η φράση "δημόσιο ταχυδρομικό δίκτυο" αντικαθίσταται από τη φράση "ταχυδρομικό δίκτυο·"

δ) το σημείο 3 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"3. "σημεία πρόσβασης": οι συγκεκριμένες εγκαταστάσεις, περιλαμβανομένων μεταξύ άλλων των γραμματοκιβωτίων, που τίθενται στη διάθεση του κοινού, είτε σε δημόσιους χώρους είτε σε χώρους του φορέα ή των φορέων παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, όπου οι αποστολείς μπορούν να καταθέτουν ταχυδρομικά αντικείμενα στο ταχυδρομικό δίκτυο·"

ε) το σημείο 4 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"4. "περισυλλογή": η δραστηριότητα που συνίσταται στην περισυλλογή των ταχυδρομικών αντικειμένων από φορέα παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών·"

στ) το σημείο 6 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"6. "ταχυδρομικό αντικείμενο": αντικείμενο με συγκεκριμένο παραλήπτη αποστελλόμενο υπό την τελική του μορφή υπό την οποία το αναλαμβάνει ο φορέας παροχής της ταχυδρομικής υπηρεσίας. Τα αντικείμενα αυτά περιλαμβάνουν π.χ., πέραν των αντικειμένων αλληλογραφίας, βιβλία, καταλόγους, εφημερίδες, περιοδικά και ταχυδρομικά δέματα που περιέχουν εμπορεύματα με ή χωρίς εμπορική αξία·"

ζ) το σημείο 8 διαγράφεται, η) το σημείο 12 διαγράφεται, θ) το σημείο 13 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"13. "φορέας παροχής καθολικής υπηρεσίας": ο δημόσιος ή ιδιωτικός φορέας παροχής ταχυδρομικής υπηρεσίας που παρέχει καθολική ταχυδρομική υπηρεσία ή μέρος αυτής εντός κράτους μέλους, και του οποίου η ταυτότητα έχει κοινοποιηθεί στην Επιτροπή σύμφωνα με το άρθρο 4·"

ι) το σημείο 14 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"14. "άδεια": κάθε πράξη η οποία καθορίζει δικαιώματα και υποχρεώσεις που προσιδιάζουν στον τομέα των ταχυδρομικών υπηρεσιών και επιτρέπει σε επιχειρήσεις να παρέχουν ταχυδρομικές υπηρεσίες και, κατά περίπτωση, να εγκαθιστούν και/ή να εκμεταλλεύονται τα δίκτυά τους για την παροχή τέτοιων υπηρεσιών, με τη μορφή είτε γενικής είτε ειδικής άδειας, όπως αυτές ορίζονται στην συνέχεια: "γενική άδεια": κάθε άδεια, ανεξάρτητα από το αν διέπεται από ρυθμίσεις "άδειας κατά κατηγορία" ή από γενική νομοθετική ρύθμιση και ανεξάρτητα από το αν οι ρυθμίσεις αυτές απαιτούν εγγραφή σε μητρώο ή δήλωση, η οποία δεν επιβάλλει στον ενδιαφερόμενο φορέα παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών την υποχρέωση να διαθέτει ρητή απόφαση της εθνικής κανονιστικής αρχής προκειμένου να ασκήσει τα εκ της αδείας δικαιώματα, "ειδική άδεια": κάθε χορηγούμενη από εθνική κανονιστική αρχή άδεια με την οποία παρέχονται ειδικά δικαιώματα σε φορέα παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, ή η οποία εξαρτά την άσκηση των δραστηριοτήτων του εν λόγω φορέα από ειδικές υποχρεώσεις που συμπληρώνουν τη γενική άδεια, ανάλογα με την περίπτωση, χωρίς ο φορέας να δικαιούται να ασκεί τα συναφή δικαιώματα πριν να διαθέτει την απόφαση της εθνικής κανονιστικής αρχής·"

ια) το σημείο 17 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"17. "χρήστης": κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο στο οποίο παρέχεται ταχυδρομική υπηρεσία, ως αποστολέα ή παραλήπτη·"

ιβ) το σημείο 19 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"19. "βασικές απαιτήσεις": γενικοί λόγοι μη οικονομικής φύσης, οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν κράτος μέλος στην επιβολή όρων σχετικών με την παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών· οι λόγοι αυτοί είναι η εμπιστευτικότητα της αλληλογραφίας, η ασφάλεια του

δικτύου σε ότι αφορά τη μεταφορά επικινδύνων αγαθών, η τήρηση των όρων και προϋποθέσεων των καθεστώτων απασχόλησης και κοινωνικής ασφάλισης, όπως ορίζονται από το νόμο, τους κανονισμούς ή διοικητικές διατάξεις και/ή από συλλογικές συμβάσεις που έχουν τύχει διαπραγμάτευσης από τους εθνικούς κοινωνικούς εταίρους, σύμφωνα με το κοινοτικό και εθνικό δίκαιο, και, σε αιτιολογημένες περιπτώσεις, η προστασία των δεδομένων, η προστασία του περιβάλλοντος και η χωροταξία. Η προστασία των δεδομένων μπορεί να περιλαμβάνει την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, την εμπιστευτικότητα των διαβιβαζόμενων ή αποθηκευόμενων πληροφοριών και την προστασία της ιδιωτικής ζωής."

ιγ) προστίθεται το ακόλουθο σημείο:

"20. "υπηρεσίες που παρέχονται με χρέωση ανά μονάδα": ταχυδρομικές υπηρεσίες για τις οποίες η χρέωση ορίζεται με τους γενικούς όρους του ή των φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας για τα επιμέρους ταχυδρομικά αντικείμενα."

3. Το άρθρο 3 τροποποιείται ως εξής: α) στην παράγραφο 3, το πρώτο εδάφιο αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"3. Τα κράτη μέλη μεριμνούν ώστε η παροχή της καθολικής υπηρεσίας να είναι εγγυημένη τουλάχιστον πέντε εργάσιμες ημέρες την εβδομάδα, πλην εξαιρετικών περιστάσεων ή γεωγραφικών συνθηκών, και να περιλαμβάνει τουλάχιστον, μία περισυλλογή, μία διανομή στην οικία ή στην έδρα κάθε φυσικού ή νομικού προσώπου ή, κατά παρέκκλιση και υπό τις προϋποθέσεις που θέτει η εθνική κανονιστική αρχή, σε προσήκουσες εγκαταστάσεις.

β) η παράγραφος 5 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"5. Οι εθνικές ρυθμιστικές αρχές μπορούν να αυξήσουν το όριο βάρους όσον αφορά την κάλυψη της καθολικής υπηρεσίας για ταχυδρομικά δέματα, μέχρις βάρους που δεν υπερβαίνει τα 20 kg, και μπορούν να θεσπίσουν ειδικές ρυθμίσεις για την κατ' οίκον διανομή τέτοιων δεμάτων.

Ανεξάρτητα από το όριο βάρους όσον αφορά την κάλυψη της καθολικής υπηρεσίας για ταχυδρομικά δέματα, το οποίο καθορίζει ένα κράτος μέλος, τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν τη διανομή εντός της επικράτειάς τους των ταχυδρομικών δεμάτων που παραλαμβάνονται από άλλα κράτη μέλη και ζυγίζουν έως 20 kg.

γ) η παράγραφος 6 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"6. Οι ελάχιστες και μέγιστες διατάξεις των εν λόγω ταχυδρομικών αντικειμένων είναι εκείνες που καθορίζονται από τις σχετικές ρυθμίσεις της Παγκόσμιας Ταχυδρομικής Ένωσης."

4. Το άρθρο 4 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"Άρθρο 4

1. Κάθε κράτος μέλος εγγυάται ότι η παροχή της καθολικής υπηρεσίας είναι εξασφαλισμένη και ενημερώνει την Επιτροπή σχετικά με τα μέτρα που έλαβε για την εκπλήρωση αυτής της υποχρέωσης. Η επιτροπή του άρθρου 21 ενημερώνεται για τα μέτρα που έχουν λάβει τα κράτη μέλη για να εξασφαλισθεί η παροχή της καθολικής υπηρεσίας.

2. Τα κράτη μέλη μπορούν να καθορίσουν μία ή περισσότερες επιχειρήσεις ως φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας ώστε να καλύπτεται το σύνολο της εθνικής επικράτειας. Τα κράτη μέλη μπορούν να ορίζουν διάφορες επιχειρήσεις για την παροχή διαφορετικών στοιχείων της καθολικής υπηρεσίας και/ή την κάλυψη διαφορετικών τμημάτων της εθνικής επικράτειας. Όταν ορίζουν τις επιχειρήσεις, τα κράτη μέλη καθορίζουν, τηρουμένου του κοινοτικού δικαίου, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των επιχειρήσεων αυτών και τις δημοσιεύουν. Ειδικότερα, τα κράτη μέλη λαμβάνουν μέτρα για να εξασφαλίσουν ότι οι όροι υπό τους οποίους ανατίθενται οι καθολικές υπηρεσίες βασίζονται στις αρχές της διαφάνειας, της απαγορεύσεως των διακρίσεων και της αναλογικότητας, ώστε να διασφαλίζεται η συνέχεια της παροχής καθολικής υπηρεσίας, δεδομένου του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει για την κοινωνική και εδαφική συνοχή. Τα κράτη μέλη κοινοποιούν στην Επιτροπή την ταυτότητα του ή των φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας που έχουν ορίσει. Ο καθορισμός του φορέα παροχής καθολικής υπηρεσίας υπόκειται σε τακτική αναθεώρηση και επανεξετάζεται βάσει των όρων και των αρχών του παρόντος άρθρου. Τα κράτη μέλη διασφαλίζουν, ωστόσο, ότι η διάρκεια του καθορισμού αυτού προβλέπει επαρκή περίοδο για την απόδοση των επενδύσεων."

5. Στο άρθρο 5, η παράγραφος 2 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"2. Οι διατάξεις της παραγράφου 1 δεν εμποδίζουν τα μέτρα που λαμβάνουν τα κράτη μέλη σύμφωνα με τις απαιτήσεις που άπτονται του δημόσιου συμφέροντος και αναγνωρίζονται από

τη συνθήκη και ιδίως από τα άρθρα 30 και 46, και τα οποία αφορούν, μεταξύ άλλων, τη δημόσια ηθική, τη δημόσια ασφάλεια, συμπεριλαμβανομένων των ερευνών για εγκλήματα, και τη δημόσια τάξη."

6. Το άρθρο 6 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: "Άρθρο 6: Τα κράτη μέλη μεριμνούν ώστε οι χρήστες και οι φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών να λαμβάνουν τακτικά αρκούντως ακριβείς και ενημερωμένες πληροφορίες από το φορέα ή τους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσφερόμενης καθολικής υπηρεσίας, κυρίως ως προς τους γενικούς όρους πρόσβασης στις υπηρεσίες καθώς και ως προς τις τιμές και τις ποιοτικές προδιαγραφές. Οι πληροφορίες αυτές δημοσιεύονται δεόντως.

Τα κράτη μέλη κοινοποιούν στην Επιτροπή τον τρόπο με τον οποίο καθίστανται διαθέσιμες οι πληροφορίες που θα δημοσιεύονται σύμφωνα με το πρώτο εδάφιο."

7. Η επικεφαλίδα του κεφαλαίου 3 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: "Χρηματοδότηση των καθολικών υπηρεσιών".

8. Το άρθρο 7 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: "Άρθρο 7: 1. Τα κράτη μέλη δεν χορηγούν ούτε διατηρούν σε ισχύ αποκλειστικά ή ειδικά δικαιώματα για την εγκαθίδρυση και την παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών. Τα κράτη μέλη μπορούν να χρηματοδοτούν την παροχή καθολικών υπηρεσιών σύμφωνα με ένα ή περισσότερα από τα μέσα που προβλέπονται στις παραγράφους 2, 3 και 4, ή σύμφωνα με κάθε άλλο μέσο συμβατό με τη συνθήκη.

2. Τα κράτη μέλη μπορούν να εξασφαλίζουν την παροχή καθολικών υπηρεσιών αναθέτοντας τις υπηρεσίες αυτές σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες και ρυθμίσεις περί δημοσίων συμβάσεων, περιλαμβανομένων, όπως προβλέπει η οδηγία 2004/17/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 31ης Μαρτίου 2004, περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών [], του ανταγωνιστικού διαλόγου ή των διαδικασιών που υπόκεινται σε διαπραγμάτευση, με ή χωρίς δημοσίευση προκήρυξης σύμβασης.

3. Όταν κράτος μέλος διαπιστώνει ότι οι υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας, τις οποίες προβλέπει η παρούσα οδηγία, συνεπάγονται καθαρό κόστος, που υπολογίζεται λαμβανομένου υπόψη του παραρτήματος I, και αποτελούν άδικη οικονομική επιβάρυνση για

τον ή τους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας, μπορεί να καθιερώσει, μηχανισμό για την αποζημίωση της ή των εν λόγω επιχειρήσεων με κρατικά οικονομικά μέσα, ή μηχανισμό για τον επιμερισμό του καθαρού κόστους των υποχρεώσεων παροχής καθολικής υπηρεσίας μεταξύ των φορέων παροχής υπηρεσιών ή/και των χρηστών.

4. Όταν το καθαρό κόστος επιμερίζεται βάσει της παραγράφου 3 στοιχείο β), τα κράτη μέλη μπορούν να ιδρύσουν ταμείο αποζημίωσης το οποίο μπορεί να χρηματοδοτείται με τέλη που καταβάλλουν οι φορείς παροχής υπηρεσιών ή/και οι χρήστες και το οποίο διοικείται για το σκοπό αυτό από φορέα που είναι ανεξάρτητος από τον ή τους δικαιούχους. Τα κράτη μέλη μπορούν να εξαρτούν τη χορήγηση αδειών σε φορείς παροχής υπηρεσιών, βάσει του άρθρου 9 παράγραφος 2, από την υποχρέωση οικονομικής συνεισφοράς στο ταμείο αυτό ή συμμόρφωσης με τις υποχρεώσεις καθολικής υπηρεσίας. Οι υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας του ή των φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας που ορίζονται στο άρθρο 3 μπορούν να χρηματοδοτούνται με τον τρόπο αυτό.

5. Κατά την ίδρυση του ταμείου αποζημιώσεων και κατά τον καθορισμό του επιπέδου των οικονομικών συνεισφορών κατά τις παραγράφους 3 και 4, τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν ότι τηρούνται οι αρχές της διαφάνειας, της απαγορεύσεως των διακρίσεων και της αναλογικότητας. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται δυνάμει των παραγράφων 3 και 4 βασίζονται σε αντικειμενικά και επαληθεύσιμα κριτήρια και δημοσιεύονται.

9. Η επικεφαλίδα του κεφαλαίου 4 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: "Όροι που διέπουν την παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών και την πρόσβαση στο δίκτυο".

10. Το άρθρο 9 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: "Άρθρο 9: 1. Για τις υπηρεσίες που δεν εμπίπτουν στο πεδίο της καθολικής υπηρεσίας, τα κράτη μέλη μπορούν να καθιερώσουν γενικές άδειες εφόσον απαιτείται για να εξασφαλισθεί η συμμόρφωση με τις ουσιώδεις απαιτήσεις.

2. Για τις υπηρεσίες που εμπίπτουν στο πεδίο της καθολικής υπηρεσίας, τα κράτη μέλη μπορούν να καθιερώσουν διαδικασίες χορήγησης αδειών, περιλαμβανομένων των ειδικών αδειών, εφόσον απαιτείται για να εξασφαλισθεί η συμμόρφωση με τις ουσιώδεις απαιτήσεις και να διαφυλαχθεί η καθολική υπηρεσία. Η χορήγηση αδειών μπορεί, να υπόκειται σε υποχρεώσεις καθολικής υπηρεσίας, να επιβάλλει, σε περίπτωση αιτιολογημένης ανάγκης, απαιτήσεις σχετικά με την ποιότητα, τη διαθεσιμότητα και τις επιδόσεις των σχετικών

υπηρεσιών, κατά περίπτωση, να υπόκειται σε υποχρέωση καταβολής οικονομικής συνεισφοράς στους μηχανισμούς επιμερισμού του κόστους του άρθρου 7, εφόσον η παροχή της καθολικής υπηρεσίας συνεπάγεται καθαρό κόστος και αποτελεί άδικη οικονομική επιβάρυνση για το φορέα ή τους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας, που έχουν ορισθεί σύμφωνα με το άρθρο 4, κατά περίπτωση, να υπόκειται σε υποχρέωση καταβολής οικονομικής συνεισφοράς στις λειτουργικές δαπάνες των εθνικών ρυθμιστικών αρχών του άρθρου 22, κατά περίπτωση, να θέτει ως όρο ή να επιβάλλει την υποχρέωση τήρησης των συνθηκών εργασίας που προβλέπει η εθνική νομοθεσία. Οι υποχρεώσεις και απαιτήσεις κατά την πρώτη περίπτωση και κατά το άρθρο 3 μπορούν να επιβάλλονται μόνο σε καθορισμένους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας. Εξαιρουμένων των επιχειρήσεων που έχουν καθορισθεί ως φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας σύμφωνα με το άρθρο 4, οι άδειες δεν μπορούν, να είναι περιορισμένες σε αριθμό, για τα ίδια στοιχεία της καθολικής υπηρεσίας ή τμήματα της εθνικής επικράτειας, να επιβάλλουν σε φορέα παροχής υπηρεσιών υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας και, ταυτόχρονα, οικονομικές συνεισφορές σε μηχανισμό επιμερισμού του κόστους, να επιβάλλουν όρους που είναι ήδη εφαρμοστέοι στις επιχειρήσεις δυνάμει άλλων εθνικών νόμων που δεν αφορούν συγκεκριμένους τομείς, να επιβάλλουν τεχνικούς ή λειτουργικούς όρους εκτός από όσους απαιτούνται για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων της παρούσας οδηγίας.

3. Οι διαδικασίες, οι υποχρεώσεις και οι απαιτήσεις κατά τις παραγράφους 1 και 2 πρέπει να είναι διαφανείς, προσιτές, αμερόληπτες, αναλογικές, ακριβείς και σαφείς, να δημοσιεύονται εκ των προτέρων και να είναι βασισμένες σε αντικειμενικά κριτήρια. Τα κράτη μέλη μεριμνούν ώστε να ανακοινώνονται στον αιτούντα οι λόγοι για τους οποίους δεν χορηγήθηκε ή αφαιρέθηκε, εν όλω ή εν μέρει, η άδεια και καθιερώνουν διαδικασία προσφυγής."

11. Στο άρθρο 10, η παράγραφος 1 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"1. Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο, έπειτα από πρόταση της Επιτροπής και βάσει των άρθρων 47 παράγραφος 2, 55 και 95 της συνθήκης, θεσπίζουν τα αναγκαία μέτρα εναρμόνισης των διαδικασιών που προβλέπονται στο άρθρο 9 για την εμπορική προσφορά ταχυδρομικών υπηρεσιών προς το κοινό."

12. Το άρθρο 11 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: "Άρθρο 11: Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο, έπειτα από πρόταση της Επιτροπής και βάσει των άρθρων 47 παράγραφος 2, 55 και 95 της συνθήκης, θεσπίζουν τα αναγκαία μέτρα εναρμόνισης που

εξασφαλίζουν στους χρήστες και το φορέα ή τους φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών την πρόσβαση στο ταχυδρομικό δίκτυο υπό συνθήκες διαφάνειας και αποφυγής διακρίσεων."

13. Παρεμβάλλεται το ακόλουθο άρθρο: Άρθρο 11^α: Εφόσον απαιτείται για την προστασία των συμφερόντων των χρηστών και/ή για την προώθηση του ουσιαστικού ανταγωνισμού και λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές συνθήκες και την εθνική νομοθεσία, τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν ότι υπάρχουν συνθήκες πρόσβασης με διαφάνεια και χωρίς διακρίσεις στα στοιχεία της ταχυδρομικής υποδομής ή των υπηρεσιών που παρέχονται στα πλαίσια της καθολικής υπηρεσίας, όπως σύστημα ταχυδρομικών κωδικών, βάση δεδομένων διευθύνσεων, ταχυδρομικές θυρίδες, γραμματοκιβώτια διανομής, πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή διευθύνσεων, υπηρεσία επαναπροώθησης, υπηρεσία επιστροφής στον αποστολέα. Η παρούσα διάταξη δεν θίγει το δικαίωμα των κρατών μελών να λαμβάνουν μέτρα για την εξασφάλιση της πρόσβασης στο ταχυδρομικό δίκτυο υπό συνθήκες διαφάνειας, αναλογικότητας και αποφυγής διακρίσεων."

14. Το άρθρο 12 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: Άρθρο 12: Τα κράτη μέλη μεριμνούν ώστε τα τιμολόγια καθεμίας από τις υπηρεσίες που περιλαμβάνονται στην καθολική υπηρεσία να πληρούν τις ακόλουθες αρχές: Οι τιμές πρέπει να είναι προσιτές και να επιτρέπουν την πρόσβαση του συνόλου των χρηστών, ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης και με γνώμονα τις ειδικές εθνικές συνθήκες, στις προσφερόμενες υπηρεσίες· τα κράτη μέλη μπορούν να διατηρούν ή να καθιερώνουν την παροχή δωρεάν ταχυδρομικής υπηρεσίας προς όφελος ατόμων τυφλών ή με σοβαρά προβλήματα όρασης, οι τιμές πρέπει να αντικατοπτρίζουν το κόστος και να παρέχουν κίνητρα για την αποτελεσματική παροχή καθολικής υπηρεσίας. Εφόσον απαιτείται για λόγους σχετικούς με το δημόσιο συμφέρον, τα κράτη μέλη μπορούν να αποφασίζουν την εφαρμογή ενιαίου τιμολογίου σε ολόκληρη την επικράτειά τους και/ή στις διασυνοριακές υπηρεσίες που παρέχονται με χρέωση ανά μονάδα και σε άλλα ταχυδρομικά αντικείμενα, η εφαρμογή ενιαίου τιμολογίου δεν αποκλείει το δικαίωμα του φορέα ή των φορέων παροχής της καθολικής υπηρεσίας να συνάπτουν με ορισμένους χρήστες μεμονωμένες συμφωνίες όσον αφορά τις τιμές, τα τιμολόγια πρέπει να είναι διαφανή και χωρίς διακρίσεις, όταν οι φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας εφαρμόζουν ειδικά τιμολόγια, π.χ. για υπηρεσίες που παρέχονται σε επιχειρήσεις, σε αποστολείς μεγάλων ποσοτήτων αλληλογραφίας ή σε φορείς συγκεντρωτικής διαχείρισης της αλληλογραφίας διάφορων χρηστών, υποχρεούνται να εφαρμόζουν τις αρχές της διαφάνειας και της αποφυγής διακρίσεων όσον αφορά τόσο τις τιμές όσο και τους σχετικούς όρους. Οι

τιμές, όπως και οι σχετικοί όροι, πρέπει να ισχύουν επίσης τόσο μεταξύ τρίτων μερών όσο και μεταξύ τρίτων μερών και φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας για τις ισοδύναμες υπηρεσίες. Κάθε τέτοιο τιμολόγιο πρέπει να είναι επίσης στη διάθεση των χρηστών, ιδίως των μεμονωμένων χρηστών και των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τις ταχυδρομικές υπηρεσίες υπό παρόμοιες συνθήκες.

15. Το άρθρο 14 τροποποιείται ως εξής:

α) οι παράγραφοι 1, 2 και 3 αντικαθίστανται από το ακόλουθο κείμενο:

"1. Τα κράτη μέλη λαμβάνουν τα αναγκαία μέτρα για να εξασφαλίσουν ότι η λογιστική των φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας πραγματοποιείται σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος άρθρου.

2. Ο φορέας ή οι φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας τηρούν ξεχωριστούς λογαριασμούς στα εσωτερικά λογιστικά συστήματά τους, ώστε να γίνεται σαφής διάκριση μεταξύ των διάφορων υπηρεσιών και προϊόντων που αποτελούν μέρη της καθολικής υπηρεσίας και εκείνων που δεν αποτελούν μέρη της. Αυτός ο λογιστικός διαχωρισμός χρησιμοποιείται ως δεδομένο κατά τον υπολογισμό του καθαρού κόστους της καθολικής υπηρεσίας από τα κράτη μέλη. Αυτά τα εσωτερικά λογιστικά συστήματα λειτουργούν βάσει συνεπώς εφαρμοζομένων και αντικειμενικά εύλογων κοστολογικών αρχών.

3. Τα λογιστικά συστήματα περί των οποίων η παράγραφος 2, με την επιφύλαξη της παραγράφου 4, κατανέμουν τα στοιχεία κόστους ως εξής: τα στοιχεία κόστους που μπορούν να αποδοθούν άμεσα σε μία συγκεκριμένη υπηρεσία ή προϊόν καταλογίζονται σε αυτήν, τα κοινά στοιχεία κόστους, δηλαδή εκείνα που δεν μπορούν να αποδοθούν άμεσα σε μία συγκεκριμένη υπηρεσία ή προϊόν, καταλογίζονται ως εξής: Όποτε είναι εφικτό, τα κοινά στοιχεία κόστους κατανέμονται σε κατηγορίες με βάση την άμεση ανάλυση της προέλευσής τους, εάν η άμεση ανάλυση δεν είναι εφικτή, τα κοινά έξοδα καταμερίζονται σε κατηγορίες με βάση την έμμεση σχέση με άλλη κατηγορία εξόδων ή με ομάδα κατηγοριών εξόδων για τις οποίες είναι εφικτή η άμεση απόδοση ή καταμερισμός· η έμμεση σχέση θα βασίζεται σε συγκρίσιμη διάρθρωση εξόδων, όταν δεν μπορούν να εξευρεθούν ούτε άμεσα ούτε έμμεσα μέτρα καταλογισμού του κόστους, τότε η κατηγορία κόστους καταλογίζεται βάσει γενικής κλείδας υπολογιζόμενης με τη χρήση του λόγου όλων των δαπανών που άμεσα ή έμμεσα αποδίδονται ή καταλογίζονται, αφενός, προς καθεμία από τις καθολικές υπηρεσίες και,

αφετέρου, προς τις άλλες υπηρεσίες, τα κοινά στοιχεία κόστους που είναι αναγκαία για την παροχή τόσο καθολικών όσο και μη καθολικών υπηρεσιών καταλογίζονται καταλλήλως· τόσο στις καθολικές όσο και στις μη καθολικές υπηρεσίες πρέπει να χρησιμοποιούνται οι ίδιοι παράγοντες που διαμορφώνουν το κόστος.

β) η παράγραφος 8 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο:

"8. Όταν συγκεκριμένο κράτος μέλος δεν έχει χρησιμοποιήσει χρηματοδοτικό μηχανισμό για την παροχή καθολικής υπηρεσίας, όπως επιτρέπεται βάσει του άρθρου 7, και εφόσον η εθνική κανονιστική αρχή έχει επιβεβαιώσει ότι κανένας από τους καθορισμένους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας στο εν λόγω κράτος μέλος δεν λαμβάνει κρατική ενίσχυση, κρυφή ή φανερή, και ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά λειτουργεί πλήρως, η εθνική κανονιστική αρχή μπορεί να αποφασίσει τη μη εφαρμογή των απαιτήσεων του παρόντος άρθρου.

γ) προστίθενται οι εξής παράγραφοι:

"9. Ωστόσο, το παρόν άρθρο μπορεί να εφαρμόζεται στο φορέα παροχής καθολικής υπηρεσίας που έχει καθορισθεί πριν από την τελική ημερομηνία για το πλήρες άνοιγμα της αγοράς, εφόσον δεν έχει καθορισθεί άλλος φορέας ή φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας. Η εθνική κανονιστική αρχή πληροφορεί εκ των προτέρων την Επιτροπή σχετικά με τη λήψη κάθε σχετικής απόφασης.

10. Τα κράτη μέλη μπορούν να απαιτούν από τους φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών, οι οποίοι οφείλουν να συνεισφέρουν σε ταμείο αποζημιώσεων, να εφαρμόζουν κατάλληλο λογιστικό διαχωρισμό προκειμένου να διασφαλίζεται η λειτουργία του ταμείου."

16. Το άρθρο 16 τροποποιείται ως εξής:

α) η δεύτερη περίπτωση του τρίτου εδαφίου αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο για τις ενδοκοινοτικές διασυνοριακές υπηρεσίες (βλέπε παράρτημα II). Η μελλοντική προσαρμογή αυτών των προδιαγραφών στην τεχνική πρόοδο ή τις εξελίξεις της αγοράς πραγματοποιείται σύμφωνα με την κανονιστική διαδικασία με έλεγχο στην οποία παραπέμπει το άρθρο 21, παράγραφος 2."

β) η παράγραφος 4 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: Τουλάχιστον μία φορά ετησίως πραγματοποιείται ανεξάρτητος έλεγχος των επιδόσεων από εξωτερικούς οργανισμούς που

δεν συνδέονται καθόλου με τους φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας, υπό τυποποιημένες συνθήκες που ορίζονται σύμφωνα με την κανονιστική διαδικασία με έλεγχο στην οποία παραπέμπει το άρθρο 21 παράγραφος 2. Τα σχετικά αποτελέσματα περιλαμβάνονται σε εκθέσεις που δημοσιεύονται τουλάχιστον μία φορά ετησίως."

17. Στο άρθρο 18, οι παράγραφοι 1 και 2 αντικαθίστανται από το ακόλουθο κείμενο:

1. Σύμφωνα με το άρθρο 16, οι ποιοτικές προδιαγραφές των ενδοκοινοτικών διασυνοριακών υπηρεσιών ορίζονται στο παράρτημα II.

2. Όταν ο εξαιρετικός χαρακτήρας της υποδομής ή των γεωγραφικών συνθηκών το επιβάλλει, οι εθνικές ρυθμιστικές αρχές μπορούν να θεσπίζουν εξαιρέσεις από τις ποιοτικές προδιαγραφές του παραρτήματος II. Όταν οι εθνικές ρυθμιστικές αρχές καθορίζουν παρόμοιες εξαιρέσεις, τις κοινοποιούν πάραυτα στην Επιτροπή. Η Επιτροπή υποβάλλει ετήσια έκθεση των κοινοποιήσεων που έλαβε κατά τους προηγούμενους 12 μήνες στην επιτροπή του άρθρου 21 προς ενημέρωσή της."

18. Το άρθρο 19 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: Άρθρο 19: 1. Τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν ότι όλοι οι φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών θέτουν στη διάθεση των ενδιαφερομένων διαφανείς, απλές και φθηνές διαδικασίες για την αντιμετώπιση καταγγελιών κάθε χρήστη ταχυδρομικών υπηρεσιών, ιδίως σε περιπτώσεις που αφορούν απώλειες, κλοπές, ζημιές ή μη συμμόρφωση με τα ποιοτικά πρότυπα των υπηρεσιών (περιλαμβανομένων και διαδικασιών για τον προσδιορισμό του υπεύθυνου στις περιπτώσεις κατά τις οποίες εμπλέκονται δύο ή περισσότεροι φορείς), χωρίς να θίγονται οι σχετικές διεθνείς και εθνικές διατάξεις για τα καθεστάτα αποζημίωσης. Τα κράτη μέλη λαμβάνουν μέτρα ώστε να εξασφαλισθεί ότι οι διαδικασίες του πρώτου εδαφίου δίνουν τη δυνατότητα να επιλύονται οι διαφορές δικαίως και ταχέως, προβλέποντας, όπου δικαιολογείται, την ύπαρξη συστήματος επιστροφής χρημάτων ή/και αποζημίωσης. Τα κράτη μέλη ενθαρρύνουν επίσης την ανάπτυξη ανεξάρτητων εξωδικαστικών διαδικασιών για την επίλυση διαφορών μεταξύ φορέων παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και χρηστών.

2. Με την επιφύλαξη των λοιπών δυνατοτήτων προσφυγής που προβλέπει η εθνική και η κοινοτική νομοθεσία, τα κράτη μέλη μεριμνούν ώστε οι χρήστες, ενεργώντας μεμονωμένα ή, εφόσον αυτό προβλέπεται από το εθνικό δίκαιο, σε συνδυασμό με τους οργανισμούς που εκπροσωπούν τα συμφέροντα των χρηστών και/ή των καταναλωτών, να δύνανται να

υποβάλλουν στην αρμόδια εθνική αρχή τις περιπτώσεις όπου τα παράπονα των χρηστών προς φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών στο πλαίσιο της καθολικής υπηρεσίας δεν είχαν ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με το άρθρο 16, τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν ότι οι φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας και, κατά περίπτωση, οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες οι οποίες εμπίπτουν στο πεδίο της καθολικής υπηρεσίας δημοσιεύουν, παράλληλα με την ετήσια έκθεση για την παρακολούθηση των επιδόσεών τους, πληροφορίες σχετικά με τον αριθμό των καταγγελιών και πώς αυτές αντιμετωπίστηκαν."

19. Το άρθρο 21 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: Άρθρο 21: 1. Η Επιτροπή επικουρείται από επιτροπή.

2. Στις περιπτώσεις που γίνεται παραπομπή στην παρούσα παράγραφο, εφαρμόζονται το άρθρο 5α παράγραφοι 1 έως 4, και το άρθρο 7 της απόφασης 1999/468/EK, λαμβανομένου υπόψη του άρθρου 8 της εν λόγω απόφασης."

20. Το άρθρο 22 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: Άρθρο 22: 1. Κάθε κράτος μέλος ορίζει μια ή περισσότερες εθνικές ρυθμιστικές αρχές για τον τομέα των ταχυδρομείων, νομικώς και λειτουργικώς ανεξάρτητες από τους ταχυδρομικούς φορείς εκμετάλλευσης. Τα κράτη μέλη τα οποία διατηρούν την κυριότητα ή τον έλεγχο φορέων παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών εξασφαλίζουν τον ουσιαστικό διαρθρωτικό διαχωρισμό των κανονιστικών λειτουργιών από τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με την κυριότητα ή τον έλεγχο. Τα κράτη μέλη πληροφορούν την Επιτροπή σχετικά με το ποιες εθνικές ρυθμιστικές αρχές έχουν ορίσει για την εκτέλεση των καθηκόντων που απορρέουν από την παρούσα οδηγία. Τα κράτη μέλη δημοσιεύουν τα καθήκοντα που ανατίθενται στις εθνικές ρυθμιστικές αρχές έτσι ώστε να είναι εύκολα προσιτά, ιδίως εφόσον τα καθήκοντα αυτά ανατίθενται σε δύο ή περισσότερους φορείς. Τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν, κατά περίπτωση, διαβουλεύσεις και συνεργασία μεταξύ των εν λόγω αρχών και των εθνικών αρχών που έχουν επιφορτισθεί με την εφαρμογή της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού και της νομοθεσίας περί προστασίας των καταναλωτών για θέματα κοινού ενδιαφέροντος.

2. Οι εθνικές ρυθμιστικές αρχές έχουν ως συγκεκριμένο καθήκον την εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την παρούσα οδηγία, ιδίως με τη δημιουργία διαδικασιών παρακολούθησης και κανονιστικών διαδικασιών ώστε να εξασφαλισθεί η παροχή της καθολικής υπηρεσίας. Δύνανται επίσης να επιφορτισθούν με τη διασφάλιση της τήρησης των κανόνων ανταγωνισμού στον τομέα των ταχυδρομείων. Οι

εθνικές ρυθμιστικές αρχές συνεργάζονται στενά και παρέχουν αμοιβαία βοήθεια για να διευκολύνουν την εφαρμογή της παρούσας οδηγίας στα πλαίσια των κατάλληλων υφιστάμενων φορέων.

3. Τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν την ύπαρξη αποτελεσματικών μηχανισμών, σε εθνικό επίπεδο, βάσει των οποίων κάθε χρήστης ή φορέας παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών που θίγεται από απόφαση εθνικής ρυθμιστικής αρχής έχει δικαίωμα προσφυγής κατά της απόφασης, ενώπιον οργάνου προσφυγής το οποίο είναι ανεξάρτητο από τα εμπλεκόμενα μέρη. Εν αναμονή του αποτελέσματος της προσφυγής, ισχύει η απόφαση της εθνικής ρυθμιστικής αρχής, εκτός εάν το όργανο προσφυγής αποφασίσει άλλως."

21. Παρεμβάλλεται το ακόλουθο κεφάλαιο:

"ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο Παροχή πληροφοριών

Άρθρο 22α

1. Τα κράτη μέλη εξασφαλίζουν ότι οι φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών παρέχουν όλες τις πληροφορίες, ιδίως στις εθνικές ρυθμιστικές αρχές, περιλαμβανομένων των οικονομικών πληροφοριών και των πληροφοριών σχετικά με την παροχή της καθολικής υπηρεσίας, και συγκεκριμένα για τους ακόλουθους σκοπούς. Για να εξασφαλίζουν οι εθνικές ρυθμιστικές αρχές τη συμμόρφωση με τις διατάξεις της παρούσας οδηγίας ή με τις αποφάσεις που λαμβάνονται σύμφωνα με αυτήν, για σαφώς καθορισμένους στατιστικούς σκοπούς.

2. Οι φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών παρέχουν τις πληροφορίες αυτές αμέσως, κατόπιν αιτήματος, και εμπιστευτικά εφόσον απαιτείται, σύμφωνα με τις προθεσμίες και το βαθμό λεπτομέρειας που απαιτεί η εθνική ρυθμιστική αρχή. Οι πληροφορίες που ζητεί η εθνική ρυθμιστική αρχή πρέπει να είναι ανάλογες προς την εκτέλεση του συγκεκριμένου καθήκοντος. Η εθνική ρυθμιστική αρχή αιτιολογεί το αίτημά της για παροχή πληροφοριών.

3. Τα κράτη μέλη διασφαλίζουν ότι οι εθνικές ρυθμιστικές αρχές παρέχουν στην Επιτροπή, κατόπιν αιτήματος, τις κατάλληλες και σχετικές πληροφορίες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων της στο πλαίσιο της παρούσας οδηγίας.

4. Όταν η εθνική ρυθμιστική αρχή θεωρεί τις πληροφορίες εμπιστευτικές, σύμφωνα με τους κοινοτικούς και τους εθνικούς κανόνες περί επιχειρηματικού απορρήτου, η Επιτροπή και οι οικείες εθνικές ρυθμιστικές αρχές διατηρούν αυτό το βαθμό εμπιστευτικότητας."

22. Το άρθρο 23 αντικαθίσταται από το ακόλουθο κείμενο: Άρθρο 23: Κάθε τέσσερα έτη και για πρώτη φορά το αργότερο στις 31 Δεκεμβρίου 2013, η Επιτροπή υποβάλλει στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο έκθεση για την εφαρμογή της παρούσας οδηγίας, στην οποία περιλαμβάνονται οι αναγκαίες πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις του τομέα, ιδίως όσον αφορά τις οικονομικές και κοινωνικές πτυχές, τις πτυχές τις σχετικές με την απασχόληση και τις τεχνολογικές πτυχές, καθώς και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η έκθεση αυτή συνοδεύεται ενδεχομένως από προτάσεις προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο."

23. Παρεμβάλλεται το ακόλουθο άρθρο:

"Άρθρο 23^α: Η Επιτροπή παρέχει βοήθεια στα κράτη μέλη όσον αφορά την εφαρμογή της παρούσας οδηγίας, μεταξύ άλλων για τον υπολογισμό οποιασδήποτε καθαρής δαπάνης της καθολικής υπηρεσίας.

24. Τα άρθρα 24, 25, 26 και 27 διαγράφονται.

25. Παρεμβάλλεται το ακόλουθο κείμενο ως παράρτημα I:

Κατευθυντήριες γραμμές για τον υπολογισμό οποιουδήποτε καθαρού κόστους της καθολικής υπηρεσίας

Μέρος Α: Ορισμός των υποχρεώσεων παροχής καθολικής υπηρεσίας

"Υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας": οι κατά το άρθρο 3 υποχρεώσεις τις οποίες επιβάλλει κράτος μέλος σε φορέα παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και οι οποίες αφορούν την παροχή ταχυδρομικής υπηρεσίας στο σύνολο καθορισμένης γεωγραφικής περιοχής, περιλαμβανομένων, κατά περίπτωση, ενιαίων τιμών στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή για την παροχή της εν λόγω υπηρεσίας ή της παροχής ορισμένων δωρεάν υπηρεσιών για άτομα τυφλά ή με σοβαρά προβλήματα όρασης.

Οι εν λόγω υποχρεώσεις είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τα εξής: περισσότερες ημέρες διανομής από τις προβλεπόμενες στην παρούσα οδηγία, προσιτά σημεία

πρόσβασης, ώστε να ικανοποιούνται οι υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας, λογικές τιμές για την καθολική υπηρεσία, ενιαίες τιμές για την καθολική υπηρεσία, παροχή ορισμένων δωρεάν υπηρεσιών για άτομα τυφλά ή με σοβαρά προβλήματα όρασης.

Μέρος Β: Υπολογισμός του καθαρού κόστους

Οι εθνικές ρυθμιστικές αρχές εξετάζουν όλα τα μέσα για την εξασφάλιση κατάλληλων κινήτρων ώστε οι φορείς παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών (καθορισμένοι ή μη) να είναι σε θέση να εκπληρώνουν την υποχρέωση παροχής καθολικής υπηρεσίας αποτελεσματικά σε σχέση με το κόστος. Το καθαρό κόστος των υποχρεώσεων παροχής καθολικής υπηρεσίας είναι κάθε κόστος συναφές και αναγκαίο για τη λειτουργία της παροχής καθολικής υπηρεσίας. Το καθαρό κόστος των υποχρεώσεων παροχής καθολικής υπηρεσίας υπολογίζεται ως η διαφορά μεταξύ του καθαρού κόστους της λειτουργίας καθορισμένου φορέα παροχής καθολικής υπηρεσίας με υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας και του κόστους λειτουργίας του ίδιου φορέα παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών χωρίς υποχρεώσεις παροχής καθολικής υπηρεσίας. Κατά τον υπολογισμό συνεκτιμώνται όλα τα άλλα σχετικά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων ενδεχόμενων άυλων οφελών και οφελών της αγοράς που αποκομίζει φορέας παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών στον οποίο έχει ανατεθεί η παροχή καθολικής υπηρεσίας, του δικαιώματος για εύλογα κέρδη και των κινήτρων της αποτελεσματικότητας σε σχέση με το κόστος. Πρέπει να δίνεται η δέουσα προσοχή στην ορθή εκτίμηση των στοιχείων κόστους τα οποία θα είχε επιλέξει να αποφύγει οποιοσδήποτε καθορισμένος φορέας παροχής καθολικής υπηρεσίας, εάν δεν ήταν επιφορτισμένος με υποχρέωση παροχής καθολικής υπηρεσίας. Κατά τον υπολογισμό του καθαρού κόστους θα πρέπει να συνεκτιμώνται τα άυλα οφέλη του φορέα παροχής καθολικής υπηρεσίας.

Ο υπολογισμός βασίζεται στο κόστος που προκύπτει από στοιχεία των καθορισμένων υπηρεσιών οι οποίες μπορούν να παρέχονται μόνο με ζημία ή με συνθήκες κόστους που δεν εμπίπτουν στα συνήθη εμπορικά πρότυπα: η κατηγορία αυτή είναι δυνατόν να περιλαμβάνει στοιχεία υπηρεσιών όπως οι οριζόμενες στο μέρος Α και από ειδικούς χρήστες ή ομάδες χρηστών που μπορούν να εξυπηρετούνται μόνο με ζημία ή με συνθήκες κόστους που δεν εμπίπτουν στα συνήθη εμπορικά πρότυπα, λόγω του κόστους παροχής της συγκεκριμένης υπηρεσίας, των σχετικών εσόδων και ενδεχομένων ενιαίων τιμών που επιβάλλει το κράτος μέλος. Η εν λόγω κατηγορία περιλαμβάνει τους χρήστες ή ομάδες χρηστών που δεν θα εξυπηρετούνταν από εμπορικό φορέα εκμετάλλευσης χωρίς υποχρέωση παροχής καθολικής υπηρεσίας. Ο υπολογισμός του καθαρού κόστους των ειδικών πτυχών των υποχρεώσεων

καθολικής υπηρεσίας διενεργείται χωριστά, ώστε να μην υπολογίζονται διπλά ενδεχόμενα άμεσα ή έμμεσα οφέλη και στοιχεία κόστους. Το συνολικό καθαρό κόστος των υποχρεώσεων καθολικής υπηρεσίας για οποιονδήποτε καθορισμένο φορέα παροχής καθολικής υπηρεσίας υπολογίζεται ως άθροισμα του καθαρού κόστους που προκύπτει από τις επιμέρους συνιστώσες των υποχρεώσεων καθολικής υπηρεσίας, λαμβανομένων υπόψη ενδεχόμενων άυλων οφελών. Η ευθύνη για την επαλήθευση του καθαρού κόστους ανήκει στην εθνική ρυθμιστική αρχή. Ο φορέας ή οι φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας συνεργάζονται με την εθνική ρυθμιστική αρχή κατά την επαλήθευση του καθαρού κόστους.

Μέρος Γ: Κάλυψη του καθαρού κόστους των υποχρεώσεων καθολικής υπηρεσίας

Η κάλυψη ή η χρηματοδότηση οποιωνδήποτε στοιχείων καθαρού κόστους των υποχρεώσεων καθολικής υπηρεσίας ενδέχεται να συνεπάγεται την αποζημίωση των καθορισμένων φορέων παροχής καθολικής υπηρεσίας για τις υπηρεσίες που παρέχουν υπό μη εμπορικές συνθήκες. Δεδομένου ότι η αποζημίωση αυτή συνεπάγεται μεταφορές κεφαλαίων, τα κράτη μέλη πρέπει να εξασφαλίζουν ότι αυτές διεξάγονται με αντικειμενικότητα, διαφάνεια, αμεροληψία και αναλογικότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι μεταφορές κεφαλαίων θα πρέπει να προκαλούν τις ελάχιστες δυνατές στρεβλώσεις στον ανταγωνισμό και στη ζήτηση των χρηστών.

Σύμφωνα με το άρθρο 7 παράγραφος 4, κάθε μηχανισμός επιμερισμού μέσω ταμείου θα πρέπει να χρησιμοποιεί διαφανή και ουδέτερα μέσα για την είσπραξη των εισφορών, ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος διπλής καταβολής εισφορών τόσο για τις εκροές όσο και για τις εισροές των επιχειρήσεων. Ο ανεξάρτητος φορέας διαχείρισης του ταμείου είναι αρμόδιος για την είσπραξη των εισφορών από τις επιχειρήσεις που υποχρεούνται στην καταβολή εισφοράς για τη χρηματοδότηση του καθαρού κόστους των υποχρεώσεων καθολικής υπηρεσίας στα κράτη μέλη και εποπτεύει τη μεταφορά των οφειλόμενων ποσών προς τις επιχειρήσεις που δικαιούνται πληρωμών από το ταμείο.

Άρθρο 2: 1. Τα κράτη μέλη θέτουν σε ισχύ τις αναγκαίες νομοθετικές, κανονιστικές και διοικητικές διατάξεις για να συμμορφωθούν με την παρούσα οδηγία το αργότερο έως τις 31 Δεκεμβρίου 2010. Ενημερώνουν αμέσως την Επιτροπή σχετικά. Όταν τα κράτη μέλη θεσπίζουν τις εν λόγω διατάξεις, αυτές περιέχουν παραπομπή στην παρούσα οδηγία ή συνοδεύονται από σχετική παραπομπή κατά την επίσημη δημοσίευσή τους. Ο τρόπος της παραπομπής αποφασίζεται από τα κράτη μέλη.

2. Τα κράτη μέλη ανακοινώνουν στην Επιτροπή το κείμενο των νομοθετικών, κανονιστικών και διοικητικών διατάξεων που θεσπίζουν για την εφαρμογή της παρούσας οδηγίας.

Άρθρο 3: 1. Κατά παρέκκλιση από το άρθρο 2, τα ακόλουθα κράτη μέλη μπορούν να αναβάλουν την έναρξη εφαρμογής της παρούσας οδηγίας έως τις 31 Δεκεμβρίου 2012, ώστε να εξακολουθήσουν να αναθέτουν κατ' αποκλειστικότητα υπηρεσίες σε φορέα ή φορείς παροχής καθολικής υπηρεσίας:

Τσεχική Δημοκρατία, Ελλάδα, Κύπρος, Λεττονία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Ουγγαρία, Μάλτα, Πολωνία, Ρουμανία, Σλοβακία.

Τα εν λόγω κράτη μέλη μπορούν να αποφασίσουν να θέσουν νωρίτερα σε εφαρμογή την παρούσα οδηγία.

2. Τα ενδιαφερόμενα κράτη μέλη προβαίνουν σε κοινοποίηση προς την Επιτροπή επιβεβαιώνοντας την πρόθεσή τους να κάνουν χρήση της δυνατότητας αναβολής της εφαρμογής που προβλέπει η παράγραφος 1, μέχρι τις 27 Αυγούστου 2008.

3. Τα κράτη μέλη που καταργούν τους αποκλειστικούς τομείς τους μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2012 μπορούν, μεταξύ 1ης Ιανουαρίου 2011 και 31ης Δεκεμβρίου 2012, να αρνούνται να χορηγήσουν την άδεια του άρθρου 9 παράγραφος 2 της οδηγίας 97/67/ΕΚ για υπηρεσίες εντός του εν λόγω καταργηθέντος αποκλειστικού τομέα σε ταχυδρομικούς φορείς εκμετάλλευσης που παρέχουν υπηρεσίες εντός του πεδίου εφαρμογής της καθολικής υπηρεσίας καθώς και σε εταιρείες που ελέγχονται από αυτούς, στους οποίους ανατίθεται αποκλειστικός τομέας σε άλλο κράτος μέλος.

Άρθρο 4: Η παρούσα οδηγία αρχίζει να ισχύει την ημέρα της δημοσίευσής της στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Άρθρο 5 : Η παρούσα οδηγία απευθύνεται στα κράτη μέλη.

Στρασβούργο, 20 Φεβρουαρίου 2008.